

**Der Einfluß zusätzlicher
betrieblicher Sozialleistungen auf
Fluktuation und Fehlzeiten**

von

Peter Werner Lang

aus

Hellbronn

1969

Digitized by the Internet Archive
in 2026

Der Einfluß zusätzlicher betrieblicher Sozialleistungen auf Fluktuation und Fehlzeiten

Inaugural - Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt

von

Dipl.-Sozialwirt Peter Werner Lang

aus

Heilbronn



Referent: Prof. Dr. U. Pagenstecher

Korreferent: Prof. Dr. K. G. Specht

Tag der mündlichen Prüfung: 26. November 1969

In Dankbarkeit
meiner Mutter

G l i e d e r u n g

Seite

Einleitung	1
------------	---

1. K a p i t e l

Definition, Umfang, Beurteilung und Auswirkungen der zusätzlichen Sozialleistungen	4
--	---

11 Zum Begriff der zusätzlichen Sozialleistungen	5
--	---

12 Höhe, Verteilung und Entwicklung der zusätzlichen Sozialleistungen - Quantitative Analyse	27
--	----

121 Höhe des Gesamtaufwandes für zusätzliche Sozialleistungen	30
---	----

122 Höhe und Verteilung nach Wirtschaftszweigen	31
---	----

123 Höhe und Verteilung nach Unternehmensgrößen	34
---	----

124 Höhe und Verteilung nach Belegschaftsgruppen	35
--	----

125 Entwicklung einzelner Leistungsarten	36
--	----

13 Die Beurteilung der zusätzlichen Sozialleistungen durch die Arbeitnehmer - Qualitative Analyse	40
---	----

131 Der Informationsgrad der Arbeitnehmer über die zusätzlichen Sozialleistungen	41
--	----

132 Die Wertschätzung einzelner Leistungsarten	47
--	----

133 Änderungswünsche der Arbeitnehmer	52
---------------------------------------	----

134 Erkenntniswert der qualitativen Analyse	57
---	----

14 Mögliche Auswirkungen zusätzlicher Sozialleistungen	59
--	----

2. K a p i t e l

Der Beitrag zusätzlicher Sozialleistungen zur Beeinflussung der Fluktuation	64
---	----

21 Begriff, Messung, Höhe und Bedeutung der Fluktuation	64
---	----

211 Der Begriff der Fluktuation	65
---------------------------------	----

212 Die Messung der Fluktuation	71
---------------------------------	----

213 Die Höhe der Fluktuation	74
------------------------------	----

214 Mögliche Auswirkungen der Fluktuation	78
---	----

22	Vermutete Zusammenhänge zwischen Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen - Mögliche Ansätze einer theoretischen Aussage	87
23	"Theorie" der Fluktuation	94
231	Statistische Strukturanalysen der Fluktuation als Grundlage einer allgemeinen Theorie - Erfassung der fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer	97
2311	Fluktuation und Geschlecht	97
2312	Fluktuation und Familienstand	99
2313	Fluktuation und Lebensalter	100
2314	Fluktuation und Dauer der Betriebszugehörigkeit	102
2315	Fluktuation und Ausbildungsstand und berufliche Qualifikation	104
2316	Erkenntniswert der Strukturanalyse	107
232	"Kündigungsgründe" als Grundlage einer allgemeinen Theorie der Fluktuation	109
233	Monokausale Erklärungsversuche der Fluktuation	115
234	"Umfassende" Erklärungsversuche der Fluktuation - Die unabhängigen Variablen der Fluktuation	117
24	"Theorie" der Beeinflussung der Fluktuation durch die zusätzlichen Sozialleistungen	130
25	Die Erwartungen der Arbeitnehmer als Bedingungen der Fluktuation in der Abhängigkeit von den zusätzlichen Sozialleistungen	132
251	Materielle Erwartungen als Bedingungen der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	133
252	Erwartungen nach einem sicheren Arbeitsverhältnis als Bedingungen der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	145
253	Die "wirtschaftliche Zukunftssicherung" als Bedingung der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	161
254	Günstige Arbeitsbedingungen als Bedingung der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	193

255	Erwartungen nach beruflichem Fortkommen als Bedingungen der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	204
256	"Soziale Erwartungen" als Bedingung der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	217
257	Mit der privaten Lebenssphäre zusammenhängende Erwartungen als Bedingungen der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	238
26	Zusammenfassung	252
 3. K a p i t e l		
	Der Beitrag zusätzlicher Sozialleistungen zur Beeinflussung der Fehlzeiten	257
31	Begriff, Messung, Höhe und Bedeutung der Fehlzeiten	258
311	Der Begriff der Fehlzeiten	258
312	Die Messung der Fehlzeiten	264
313	Die Höhe der Fehlzeiten	267
314	Mögliche Auswirkungen der Fehlzeiten	269
32	Vermutete Zusammenhänge zwischen Fehlzeiten und zusätzlichen Sozialleistungen	273
33	"Theorie" der Fehlzeiten	274
331	Monokausale Erklärungsversuche	274
332	"Fehlzeitengründe" als Grundlage einer allgemeinen Theorie	275
333	Statistische Strukturanalysen der Fehlzeiten als Grundlage einer allgemeinen Theorie - Erfassung der fehlzeitenanfälligen Arbeitnehmer	280
3331	Fehlzeiten und Geschlecht	281
3332	Fehlzeiten und Familienstand	283
3333	Fehlzeiten und Lebensalter	285
3334	Fehlzeiten und Dauer der Betriebszugehörigkeit	288
3335	Fehlzeiten und Anstellungsverhältnis und berufliche Qualifikation	293
3336	Erkenntniswert der statistischen Analyse	295

	Seite
334 Die unabhängigen Variablen der Fehlzeiten	296
34 "Theorie" der Beeinflussung der Fehlzeiten durch die zusätzlichen Sozialleistungen	300
35 Die Erwartungen der Arbeitnehmer als Bedingungen der Fehlzeiten in Abhängigkeit von den zusätzlichen Sozialleistungen	301
351 Materielle Erwartungen als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	301
352 Erwartung nach einem sicheren Arbeitsverhältnis als Bedingung der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	312
353 "Wirtschaftliche Zukunftssicherung" als Bedingung der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	319
354 Günstige Arbeitsbedingungen als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	328
355 Berufliches Fortkommen als Bedingung der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	337
356 Soziale Erwartungen als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	341
357 Mit der privaten Lebenssphäre verbundene Erwartungen als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen	345
36 Zusammenfassung	349
 4. K a p i t e l	
Zusammenhänge zwischen Fluktuation und Fehlzeiten	353
 Schlußwort	360
 Literaturverzeichnis	VI

E i n l e i t u n g

In den letzten zwei Jahrzehnten wurden von Vertretern der Praxis und der Wissenschaft, von Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite zahlreiche Einzelbeiträge und nicht wenige umfangreiche Studien zu den "zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen" vorgelegt, so daß es müßig erscheinen könnte, diesen kaum noch überschaubaren Diskussionsbeiträgen einen weiteren hinzuzufügen.

Die zum Teil recht heftige Diskussion um die zusätzlichen Sozialleistungen leidet jedoch weitgehend an der Kenntnis der Auswirkungen dieser Aufwandsarten; insbesondere besteht Uneinigkeit darüber, ob bzw. inwieweit Einstellungen und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer mit Hilfe dieser zusätzlichen Sozialleistungen beeinflußt werden.

Aus der Vielzahl möglicher, von den Sozialleistungen abhängiger Verhaltensweisen sollen jedoch nur zwei besonders berücksichtigt werden: das Fluktuations- und das Fehlzeitenverhalten.

"Fluktuation" und "Fehlzeiten" stellen nicht nur - wie zu zeigen ist - ein betriebliches, sondern gleichsam ein volkswirtschaftliches und sozialpolitisches Problem dar.

Wenn im folgenden die Abhängigkeit der Fluktuation und der Fehlzeiten von den zusätzlichen Sozialleistungen geprüft werden soll, sind die Erkenntnisse verschiedenster Wissenschaftsdisziplinen, insbesondere der Betriebssoziologie und Betriebspsychologie, der Arbeitssoziologie wie der Arbeitspsychologie, der Arbeitsmedizin, wie auch Erkenntnisse der Arbeitsmarktforschung zu berücksichtigen.

Es wird somit nicht dem Beispiel vorliegender Erklärungsversuche gefolgt, wobei das zu behandelnde Problem nur unter einem, meist sehr eng begrenzten Aspekt behandelt wird; es soll vielmehr versucht werden, aufbauend auf einem umfassenden theoretischen Konzept, relativierte Aussagen über die Abhängigkeit der Fluktuation und der Fehlzeiten von den zusätzlichen Sozialleistungen zu formulieren und soweit möglich zu überprüfen.

Bei diesem umfassenden Forschungsansatz sind jedoch einige Einschränkungen nötig.

So sollen bei der Prüfung unterstellter Wirkungszusammenhänge insbesondere die Gegebenheiten in Westdeutschland, und hier im besonderen die Situation in der industriellen Wirtschaft, berücksichtigt werden. Da im folgenden nur auf Sekundärdaten zurückgegriffen werden kann und bezüglich vorliegender Problemstellungen aus dem nicht industriellen Bereich kaum aussagefähige Befunde vorliegen, liegt es nahe, sich in besonderem auf industrielle Betriebe zu beschränken.

Da die Fluktuation und die Fehlzeiten u.a. von wirtschaftlichen, sozialen, politischen Gegebenheiten, insbesondere jedoch von betrieblichen und staatlichen Sozialsystemen abhängig sind - wie zunächst unterstellt werden soll - und gerade diesbezüglich zwischen den einzelnen Ländern erhebliche Unterschiede bestehen können - Befunde von Fluktuations- und Fehlzeiterhebungen verschiedener Länder sind somit nur bedingt vergleichbar - und da es bislang kaum gelungen ist, die Auswirkungen dieser Bedingungen isoliert zu bestimmen, erscheint es zweckmäßig, den Ausgangspunkt einer Wirkungsanalyse zunächst zu beschränken auf Wirtschaftseinheiten, bei denen zumindest vergleichbare politische Bedingungen gegeben sind.

Jedoch trotz dieses auf die Bundesrepublik und die Industriebetriebe beschränkten Bezugsrahmens wird es im folgenden nur selten möglich sein, die unterstellten Wirkungszusammenhänge entsprechend empirisch zu prüfen.

Zwar wird versucht, durch eine Sammlung der in der Bundesrepublik durchgeführten Erhebungen die unterstellten Wirkungszusammenhänge zu prüfen; soweit außerdeutsche Erhebungen vergleichbar erscheinen, werden auch diese zur Prüfung herangezogen. Dennoch genügen diese Sekundärdaten nicht zur entsprechenden Fundierung der entwickelten Hypothese, so daß der vorliegenden Studie weitgehend nur der Rang einer "Pilot-Study" zukommt.

Dieser hypothetische Charakter bedeutet jedoch nicht grundsätzlich einen Mangel, denn das Aufzeigen von Hypothesen, ja auch das Aufzeigen teilweise recht plausibler Wirkungszusammenhänge, gestützt auf allgemeine theoretische Erkenntnisse, darf als grundsätzlicher Beitrag zur Fortentwicklung der wissenschaftlichen Erkenntnis gewertet werden, insbesondere wenn es der wissenschaftlichen Diskussion weitgehend an umfassenden Erklärungsversuchen mangelt.

1. K a p i t e l

Definition, Umfang, Beurteilung und Auswirkungen der zusätzlichen Sozialleistungen

Bevor die Effizienz der zusätzlichen Sozialleistungen geprüft werden kann, sind einige definitorische Ausführungen zu dem häufig gebrauchten, jedoch unterschiedlich bestimmten Terminus: zusätzliche Sozialleistungen nötig.

Eine sich anschließende quantitative Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen soll Höhe und Verteilung des Sozialaufwandes auf die einzelnen Leistungsarten sowie die Entwicklung der verschiedenen Leistungen anzeigen. Die Vielfalt der Leistungsarten läßt vermuten, daß im Rahmen einer Wirkungsanalyse nicht global von "den" zusätzlichen Sozialleistungen gesprochen werden kann, sondern daß vielmehr erst eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Aufwandsarten gehaltvolle Aussagen über deren Auswirkungen ermöglichen wird.

Die sich anschließende qualitative Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen läßt gewisse Schwerpunkte in der Beurteilung der einzelnen Leistungsarten aus der Sicht der Arbeitnehmer erkennen. Die sich zeigenden Abweichungen in den Wertschätzungsäußerungen deuten darauf hin, daß Aussagen über die Effizienz bestimmter Leistungsarten Kenntnisse über betriebspezifische Gegebenheiten bezüglich der Ausformung der Leistungsarten sowie Kenntnisse über die Interessensstruktur der Arbeitnehmer voraussetzen.

Die darauf folgenden Ausführungen über mögliche Auswirkungen der zusätzlichen Sozialleistungen dienen zur Konkretisierung des Forschungsgegenstandes und zeigen die volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung der vorliegenden Problemstellung an.

11 Zum Begriff der zusätzlichen Sozialleistungen

Die in den letzten zwei Jahrzehnten vorgelegten Veröffentlichungen zum Begriff "zusätzliche Sozialleistungen" sind derart vielfältig¹⁾, daß auch nur eine knappe Wiedergabe und Würdigung der verschiedenen Definitionsversuche den Umfang dieser Studie überschreiten würde.

Aber all diese Bemühungen haben zu keinem einheitlichen Ergebnis geführt, vielmehr hat so mancher Beitrag zur weiteren Begriffsverwirrung geführt. Auch die Verwendung weiterer Begriffe wie "Aufwendungen des Unternehmens für

-
- 1) Huhle, Fritz: Die betrieblichen Sozialleistungen - eine Begriffsanalyse, Berlin 1957;
Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozialleistungen privater Klein-, Mittel- und Großbetriebe in den Regierungsbezirken Koblenz und Trier, Köln 1957, S. 14, 15;
Fischer, Otto: Die betrieblichen Sozialleistungen, in: Schriften der Gesellschaft für sozialen Fortschritt e.V., Band 3, Berlin 1955, S. 17;
Zarth, Hans Rudolf: Die freiwilligen Sozialleistungen, Diss. Köln 1958, S. 9;
Pleiss, Ulrich: Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung, Versuch einer Wesenserfassung und systematischen Ordnung, Berlin 1960, S. 56 ff.;
Zimmermann-Fritzen, Carlo: Die betrieblichen Sozialleistungen, Darstellung ihrer Kritik und Verteidigung, und Gedanken zu ihrer Neuordnung, Diss. Köln 1961, S. 10;
Merle, Günter: Der freiwillige Sozialaufwand in der Industrie, Berlin 1963, S. 19 ff.;
Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebs und ihre Wirkung auf Arbeitsleistung und Fluktuation, Eine empirische Untersuchung der Einstellung der Arbeiter zu den Sozialleistungen eines bestimmten Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der jährlichen Barausschüttungen, Diss. Mannheim 1963, S. 6 ff.;
Buhl, Horst: Ausgangspunkte und Entwicklungslinien der freiwilligen Sozialleistungen in industriellen Unternehmen, Diss. Berlin 1965, S. 12 ff.;
Waldherr, Claus J.: Wirkungen der freiwilligen sozialen Leistungen der Unternehmen auf Preise und Einkommen, Diss. Freiburg 1965, S. 46 ff.;
Reichwein, Roland: Fluktuationswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik - eine soziologische Analyse der zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen, Köln und Opladen 1965, S. 66.

den arbeitenden Menschen"¹⁾ oder "Sozialaufwand"²⁾ konnten die definitorischen Unsicherheiten nicht beseitigen.

So sind einige grundsätzliche Ausführungen zu dem Terminus "zusätzliche Sozialleistungen" unumgänglich, zumal eine explikative Analyse eindeutige Begriffe, d.h. operational bestimmte sprachliche Verwendungsregeln voraussetzt.

Unter den zusätzlichen Sozialleistungen werden im folgenden jene Maßnahmen einer autonomen betrieblichen Personal- und Sozialpolitik verstanden, die den Arbeitnehmern als Geld-, Sach-, Dienst- und Nutzungsleistungen gewährt werden.

Diese Arbeitsdefinition bedarf einer näheren Bestimmung.

Werden die zusätzlichen Sozialleistungen als Maßnahmen bzw. Instrumente einer autonomen Personal- und Sozialpolitik eines Unternehmens³⁾ definiert, bedeutet dies zunächst, daß die hier angesprochenen Leistungen der jeweiligen Personal- und Sozialpolitik und damit der Unternehmenspolitik untergeordnet sind.

Eine nähere Bestimmung dieser betriebspolitischen Ziele und damit, wie meist üblich, die Formulierung einer zielorientierten Definition der zusätzlichen Sozialleistungen ist jedoch wegen des komplexen "Zielbündels" jeglichen

1) Lelonek, Heinz: Die Aufwendungen für den arbeitenden Menschen, in: Osterkamp, Karl und Heinz Lelonek: Betriebliche Aufwendungen für den arbeitenden Menschen, Stuttgart, Düsseldorf 1956, S. 94.

2) Merle, Günter: Der freiwillige Sozialaufwand ..., a.a.O., S. 28 ff.

3) Trotz der im Bereich der Wirtschaftswissenschaften unterschiedlichen Verwendung der Begriffe Betrieb und Unternehmen werden diese beiden Begriffe im folgenden synonym verwendet, wie dies im Zusammenhang mit Problemen der zusätzlichen Sozialleistungen meist üblich ist. Vgl. hierzu: Pleiß, Ulrich: Freiwillige soziale Leistungen ..., a.a.O., S. 202, Fußnote 16; Zimmermann-Fritzen, Carlo: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 10; Baumgartner, Hans Ulrich: Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung, Bern 1950, S. 9 f.

unternehmerischen Handelns ein recht unergiebiges Unterfangen.

Und wenn über die Ziele und Motive der Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen¹⁾ "fast soviel geschrieben worden (ist, d.V.) wie über diese selbst"²⁾, so hat dies keineswegs zu einer einheitlichen Meinung über Inhalt und Zweck der zusätzlichen Sozialleistungen geführt, sondern nur mögliche Auswirkungen dieser Instrumente angedeutet.

Nach einer heute weit verbreiteten Auffassung haben die zusätzlichen Sozialleistungen primär zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beizutragen.³⁾ Entsprechend dieser Konzeption wären nur jene Leistungsarten zu den zusätzlichen Sozialleistungen zu rechnen, die dem "Gesetz der Wirtschaftlichkeit" entsprechen, d.h. die primär erwerbswirtschaftlichen Zielen dienen.

Dieser Bezugspunkt ermöglicht zwar die Einbeziehung der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre. Da jedoch nicht generell gesagt werden kann, welche Maßnahmen ausschließlich oder im besonderen zur Erreichung ökonomischer Ziele eingesetzt sind und dieser Zielfunktion entsprechen - abgesehen davon, daß es auch an einer eindeutigen Bestimmung des "ökonomischen Zieles" fehlt -, erscheint das Bestimmungskriterium "ökonomische Zielfunktion" nicht zweckmäßig.

-
- 1) Vgl. hierzu Pleiß, Ulrich: Freiwillige soziale Leistungen ..., a.a.O., S. 66 ff.; Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 74 ff.
 - 2) Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 74.
 - 3) So z.B. von: Baumgartner, Hans Ulrich: Die Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 11 ff.; Esser, Otto: Der Mensch im Betrieb, Köln und Opladen 1962, S. 136; Hax, Karl: Die betrieblichen Sozialleistungen (Schriften der Gesellschaft für sozialen Fortschritt e.V., Bd. 3), Berlin 1955, S. 48; derselbe: Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmenspolitik, in: Karl Hax, Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln und Opladen 1969, S. 88 f.

Entgegen diesen "ökonomisch orientierten" Begriffsbestimmungen wollen einige Autoren nur jene Leistungen zu den zusätzlichen Sozialleistungen gerechnet wissen, die gesellschaftliche bzw. sozialpolitische - im Sinne einer übergeordneten staatlichen Sozialpolitik - Funktionen erfüllen.¹⁾²⁾

Diese "sozialpolitische" Zielfunktion wird u.a. phänomenologisch "begründet" mit einem - unterstellten - "sozialen Charakter" der zusätzlichen Sozialleistungen. Über die begriffliche Bestimmung des vielfach verwendeten Terminus "sozial" gehen die Auffassungen jedoch weit auseinander, und es gilt auch heute noch die schon vor vier Jahrzehnten getroffene Feststellung: es gibt "in den

-
- 1) So z.B. Pleiß, Ulrich: Freiwillige soziale Leistungen ..., a.a.O., S. 21 ff.;
Preller, Ludwig: Notwendigkeit und Grenzen betrieblicher Sozialleistungen, Stuttgart und Düsseldorf 1953, S. 8;
Osterkamp, Karl: Die Probleme der betrieblichen Sozialpolitik, in: Osterkamp, Karl und Heinz Lelonek: Betriebliche Aufwendungen für den arbeitenden Menschen, Stuttgart, Düsseldorf 1956, S. 8;
Hennenbruch, Hans Jürgen: Der Einfluß der Steuergesetzgebung auf die zusätzlichen Sozialleistungen von Großunternehmen seit der Währungsreform unter besonderer Berücksichtigung der Eisen- und Stahlindustrie, Köln 1960, S. 22;
Hauck, Roland: Sozialpolitik der Unternehmen unter dem Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Köln und Opladen 1963, S. 21;
Hohmann, Werner: Die Erfassung des freiwilligen Sozialaufwandes, in: Der Betrieb, 4. Jg. 1951, Nr. 48, S. 922.
 - 2) Zu dieser konträren Auffassung vgl. auch die Diskussion um die Zielkonstellation einer betrieblichen Sozialpolitik in "Humanisierung" und "Ökonomisierung" bzw. "soziale Rationalisierung" und "Menschenökonomie". Diese von Geck vertretene Unterscheidung - Geck wollte auf diese Weise eine betriebliche Sozialpolitik als organisatorischen Teil einer staatlichen Sozialpolitik wissenschaftlich begründen - (vgl. Geck, L.H.Ad.: Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, München, Leipzig 1935, S. 61 f., S. 114) wurde in jüngster Zeit von Pleiß wieder aufgegriffen (vgl. Pleiß, Ulrich: Freiwillige soziale Leistungen ..., a.a.O., S. 62 ff.). Nach diesen konträren Bezugspunkten sollen jene Leistungen, für deren "Rechtfertigung keinerlei wirtschaftliche Gründe" bestimmend sind, von jenen Leistungen, die insbesondere in Verfolgung wirtschaftlicher Zwecke eingesetzt werden, getrennt werden (vgl. Pleiß, Ulrich, ebenda, S. 93).

Sozialwissenschaften kaum ein so bejammernswürdig mißbrauchtes Wort ... wie ihren tragenden Terminus technicus: sozial"¹⁾. Und so soll auch nicht auf humanitäre, philanthropische, karitative, ethische und andere nicht erwerbswirtschaftlich motivierte Zielaspekte eingegangen werden, die mit dem Terminus "sozial" verbunden werden.

Vielmehr soll der Terminus "sozial" im folgenden als wertneutraler Begriff verwendet werden, d.h. frei von jedem sozial-ethischen, karitativen oder patriarchalischen "Beigeschmack". Er dient lediglich zur näheren Bezeichnung von Leistungen, die dem Menschen, im engeren Sinne dem arbeitenden Menschen, zugute kommen. Das Beiwort "sozial" im Zusammenhang mit dem Terminus "zusätzliche Sozialleistungen" soll somit im folgenden nur zum Ausdruck bringen, daß diese Leistungen direkt oder indirekt dem Produktionsfaktor Arbeit, d.h. dem Arbeitnehmer und nicht den übrigen Produktionsfaktoren zuzurechnen sind.

Diese Überlegungen zu dem Terminus "sozial" zeigen - abgesehen von der Fragwürdigkeit phänomenologischer Begriffsbestimmungen -, daß gesellschaftspolitische Zielsetzungen bei der Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen keineswegs impliziert werden müssen.

Abgesehen von diesen grundsätzlichen Überlegungen erscheint eine Trennung in gesellschaftspolitisch und erwerbswirtschaftlich bzw. ökonomisch orientierte Leistungsarten recht unzweckmäßig.

Denn auch dann, wenn diese beiden Zielkomplexe hinreichend operationalisiert wären, könnte eine eindeutige Zuordnung der verschiedenen Leistungsarten zu einem der beiden Zielkomplexe wohl nur selten vorgenommen werden. Denn diese Zuordnung würde u.a. durch die jeweilige Ge-

1) Wiese, Leopold v.: Einführung in die Sozialpolitik, 2. Aufl., Leipzig 1921, S. 21.

sellschaftsstruktur den Grad der wirtschaftlichen Entwicklung der sog. Arbeitsmarktsituation und dgl. mehr entscheiden.

Und wenn in einer liberalen Wirtschaftsordnung mit den zusätzlichen Sozialleistungen in der Regel primär ökonomische Ziele verbunden werden - dies liegt näher, denn, so wäre zu argumentieren, die Betriebspolitik in einer liberalen Wirtschaftsgesellschaft ist im allgemeinen primär an den ihr eigenen Zielen, d.h. an der Wirtschaftlichkeit ausgerichtet -, so muß gesehen werden, daß diese primär ökonomischen Zielen dienenden Instrumente zumindest sekundär auch gesellschaftspolitischen Zielen dienen. Denn der Betrieb steht nicht "isoliert" in einer Gesellschaft und kann unabhängig von den gesetzten gesellschaftlichen Zielkonstellationen sich ausschließlich an ökonomischen Zielen ausrichten. Vielmehr muß sich der Betrieb in einer Industriegesellschaft, insbesondere bei angespannten Arbeitsmarktverhältnissen, auch an gesellschaftlichen Wertvorstellungen orientieren und seine betriebspolitischen Maßnahmen mit diesen gesellschaftlichen Erwartungen in Einklang bringen. Der Betrieb wird somit zur Erreichung gesellschaftspolitischer Ziele beitragen, wenn die eingesetzten betriebspolitischen Maßnahmen nicht nur eine kurzfristige Wirtschaftlichkeit für den Einzelbetrieb bewirken sollen. Diese gesellschaftspolitisch bedeutsame Nebenwirkung unternehmerischen Handelns wird gegeben sein - dies wird die Wirkungsanalyse der zusätzlichen Sozialleistungen noch zeigen -, wenn sich die Instrumente der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik langfristig als "wirksame" Maßnahmen erweisen sollen. Der konstruierte Unterschied zwischen gesellschaftspolitischen oder ökonomischen Zielfunktionen erscheint somit als Bestimmungskriterium nicht zweckmäßig; denn die zusätzlichen Sozialleistungen dienen, sofern sie sich als

"wirksame" Maßnahmen der Betriebspolitik erweisen, auch zur Erreichung gesellschaftspolitischer Ziele.

Entsprechendes gilt auch für eine weitere, häufig vollzogene Unterscheidung in materielle und immaterielle betriebliche Sozialpolitik.

Die zusätzlichen Sozialleistungen, die sich für den Betrieb als Aufwand zu Buche schlagen, werden häufig als "Ausfluß der materiellen Sozialpolitik"¹⁾ bezeichnet, bzw. es werden die zusätzlichen Sozialleistungen mit der materiellen Sozialpolitik gleichgesetzt.²⁾

Diesen materiellen Leistungen werden somit Leistungen entgegengesetzt, die insbesondere immateriellen Interessen der Arbeitnehmer entgegenkommen.

Auch diese Unterscheidung ist für eine Wirkungsanalyse nicht zweckmäßig, denn zum einen können die "immateriellen" Interessen der Arbeitnehmer nicht ohne Geldaufwendungen befriedigt werden, zum anderen dienen "materielle" Leistungen, d.h. Leistungen, die dem Arbeitnehmer in Form von Geld zufließen bzw. die finanzielle Einsparungen für den Arbeitnehmer mit sich bringen, nicht nur zur Befriedigung materieller, sondern auch zur Befriedigung "immaterieller Interessen".

Diese Überlegungen, bei denen einige Diskussionspunkte um die zusätzlichen Sozialleistungen angedeutet werden konnten, zeigen recht deutlich, daß zielorientierte Definitionen bzw. konstruierte Trennungskriterien, wie gesellschaftspolitische, ökonomische oder immaterielle Zielfunktion, keine zweckmäßigen Kriterien einer operationalen Definition des Sammelbegriffes: zusätzliche Sozialleistungen darstellen.

1) Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 35.

2) Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 63.

So sollen denn auch im folgenden nur einige formale Kriterien zur näheren Bestimmung der zusätzlichen Sozialleistungen verwendet werden.

Werden die zusätzlichen Sozialleistungen als Instrumente einer *a u t o n o m e n* betrieblichen Personal- und Sozialpolitik verstanden, so bedeutet dies, daß als alleiniger Entscheidungsträger der jeweilige Betrieb die Einführung, Ausgestaltung und Abschaffung der einzelnen Leistungsarten bestimmt.

Nach dem Kriterium der Trägerschaft sind somit nur jene Sozialleistungen zu den zusätzlichen Sozialleistungen zu rechnen, die nicht von "außen", d.h. durch Gesetz (gesetzliche Sozialleistungen¹⁾) und Tarif (tarifvertragliche Sozialleistungen²⁾) vorgeschrieben sind oder welche die gesetzlichen und tarifvertraglichen Mindestvorschriften überschreiten.

Die näheren Bestimmungen: "zusätzlich" oder "freiwillig" oder - was weniger gebräuchlich ist - "betriebseigen"³⁾ verweisen auf den besonderen Träger der im Rahmen dieser Studie angesprochenen Leistungsarten.

-
- 1) Anm.: Zu den gesetzlichen Sozialleistungen sind insbesondere zu rechnen die vom Betrieb aufzubringenden Beiträge zur Sozialversicherung (Krankenversicherung, Alters- und Invalidenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Unfallversicherung), Bezahlung von Urlaub, Sonn-, Fest- und Feiertagen, Lohn- und Gehaltsfortzahlung bei Krankheit, Mutterschutz, Kindergeld, Entlassungsgeld, Arbeitsschutz.
 - 2) Zu den tariflichen Sozialleistungen werden z.B. sämtliche zwischen den Tarifpartnern vereinbarten Leistungen, wie bezahlter Urlaub, bezahlte Arbeitspausen, Sozialzulagen, Montagegelder und dgl. mehr, gerechnet.
 - 3) Spiegelhalter, Franz: Betriebliche Sozialleistungen, Art. in: Evangelisches Soziallexikon, Stuttgart 1954, S. 949; derselbe: Die Entwicklung des betrieblichen Sozialaufwandes, in: Sozial-Archiv, Dokumente, Sozialwirtschaftliche Betriebsgestaltung, Schriftenreihe Nr. 2, o.J. (1953), S. 2.

Es ist jedoch nun recht umstritten, ob die Bezeichnung "freiwillig"¹⁾ oder "zusätzlich"²⁾ vorzuziehen ist.

Für die Verwendung der näheren Bestimmung: freiwillig spricht neben deren weiter Verbreitung der Umstand, daß unter rechtlichen Aspekten eine eindeutige Abgrenzung zu den gesetzlichen und tarifvertraglichen Leistungen möglich ist. Die Bestimmung freiwillig weist darauf hin, daß die Leistungen zunächst dem "freien Entschluß" des Unternehmers entsprungen sind.

Dieser "Freiwilligkeit" steht jedoch bereits schon bei der Einführung zusätzlicher Sozialleistungen meist ein faktischer "Zwang" entgegen, der sich aus den Konkurrenz- und Arbeitsmarktverhältnissen ergibt. Und sind die Leistungen eingeführt, so kann dann nur bedingt von einer "Freiwilligkeit" gesprochen werden, denn entweder ist eine Aufhebung der Leistungen aus rechtlichen Gründen³⁾ nicht mehr möglich, oder es sprechen psychologische Gründe gegen eine Abschaffung der gewährten Leistungsarten. Daneben wird mit dem Begriff "freiwillig" meist ein karitativer Charakter verbunden, was weder den zusätzlichen Sozialleistungen entspricht noch für eine Wirkungsanalyse günstig erscheint.

1) Diese Bezeichnung wird z.B. bevorzugt von: Merle, Günter: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 21; Waldherr, Claus: Wirkungen der freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 5; Laudien, Wolfgang: Die Problematik betrieblicher Sozialpolitik, Wilhelmshafen 1959, S. 31.

2) Diese Bezeichnung wird empfohlen z.B. von: Lelonek, Heinz: Die Aufwendungen ..., a.a.O., S. 91 f.; Rathmann, August: Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen, in: Sozialer Fortschritt, 1. Jg. 1952, Nr. 2, S. 41; Hennenbruch, Hans Jürgen: Der Einfluß der Steuergesetzgebung ..., a.a.O., S. 19 f.

3) Es sei in diesem Zusammenhang auf einen Grundsatz des deutschen Arbeitsrechts verwiesen, wonach bei mehrmaliger (in der Regel dreimaliger) Gewährung von Geldleistungen ein Rechtsanspruch auf diese Leistungsart entsteht, sofern die Gewährung der zusätzlichen Leistung nicht mit der sog. Vorbehaltsklausel der Freiwilligkeit versehen ist.

Aus diesen Gründen wird im folgenden die Bezeichnung "zusätzlich" bevorzugt. Diese Bestimmung weist darauf hin, daß Leistungsarten zusätzlich zu den gesetzlich und tarifvertraglich vorgeschriebenen gewährt werden und daß gesetzlich und tarifvertraglich vorgeschriebene Leistungen zusätzlich von dem Betrieb erweitert werden.

Werden die Sozialleistungen "freiwillig" bzw. zusätzlich vom Arbeitgeber gewährt, so schließt dies nicht aus, daß für die durch die Leistungen begünstigten Arbeitnehmer ein Rechtsanspruch auf Zuwendung und Ausschüttung der Leistungen besteht.

Dieser vertragliche Anspruch beruht jedoch sodann auf Betriebsvereinbarung oder Einzelvertrag.¹⁾ Es liegt so in der Entscheidung des Arbeitgebers, diese vertragliche Verpflichtung einzugehen. Oder der Rechtsanspruch ergibt sich auf Grund eines - im Bereich des Arbeits- und Sozialrechts schnell entstehenden - "Gewohnheitsanspruches"²⁾, wenn der Betrieb bei der Gewährung der zusätzlichen Sozialleistungen auf "Vorbehaltsklauseln der Freiwilligkeit und jederzeitigen Widerruflichkeit" "freiwillig" verzichtet.

Zwar wird von seiten der Arbeitgeber eine rechtliche Festlegung weitgehend zu verhindern versucht, da dies einer elastischen Gestaltung des Sozialaufwandes und einer Anpassung der Sozialleistungen an wirtschaftliche

-
- 1) Hacker, W.: Die arbeitsrechtliche Seite der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen und -einrichtungen, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.), Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 120 ff.; Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers, Stuttgart, München, Hannover 1962, S. 6 ff.
 - 2) Hacker, W.: Die arbeitsrechtliche Seite ..., a.a.O., S. 123; Gros, P.: Rechtliche Bindung des Arbeitgebers an betriebliche Sozialleistungen, in: Paulssen, H.C. (Hrsg.), Arbeits- und Sozialrecht, Stuttgart 1956, S. 232 ff.

und betriebsspezifische Gegebenheiten entgegensteht.¹⁾

Da insbesondere bei wirtschaftlicher Regression die mit Rechtsanspruch versehenen Leistungen zu einer erheblichen Belastung für den Betrieb werden können, ist es verständlich, daß von seiten der Arbeitgeber eine flexible Gestaltung der zusätzlichen Sozialleistungen grundsätzlich bevorzugt wird.

Wegen steuerlicher Vorteile, möglicherweise auch, um die Effizienz der Leistungen zu erhöhen, werden jedoch in der Praxis recht häufig mit Rechtsanspruch ausgestattete Leistungen gewährt.

Zwar wollen einige Autoren diese mit Rechtsanspruch versehenen Leistungen nicht zu den zusätzlichen Sozialleistungen rechnen, da dies dem "Charakter der Freiwilligkeit" widerspreche. Eine Ausklammerung der mit Rechtsanspruch ausgestatteten Sozialleistungen erscheint im Rahmen einer allgemeinen Analyse jedoch nicht zweckmäßig, da der Rechtsanspruch jeweils betriebsindividuell geregelt wird und so eine vergleichende Analyse nur bei Kenntnis der speziellen betrieblichen Vereinbarungen möglich wäre.

Auf der anderen Seite wird, insbesondere von seiten der Arbeitnehmerverbände, die Gewährung eines Rechtsanspruchs für sämtliche Sozialleistungen gefordert, wobei die Verbindlichkeit möglichst durch überbetriebliche Vereinbarungen oder durch Tarifvertrag sichergestellt werden soll.²⁾

1) Fischer, Otto: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 23; Preller, Ludwig: Notwendigkeit und Grenzen ..., a.a.O., S. 15 ff.; Hax, Karl: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 49.

2) Brenner, Otto: Das Aktionsprogramm, 2. Aufl., Hamburg 1965, S. 9; Potthoff, Erich: Die betrieblichen Sozialleistungen, in: Schriften der Gesellschaft für sozialen Fortschritt e.V., Bd. 3, Berlin 1955, S. 38; Osterkamp, Karl: Die sozialen Leistungen der Unternehmungen und ihre Bedeutung für die Gesamtwirtschaft, in: Mensch und Betrieb, Köln 1952, Nr. 2, S. 86.

Wie die Entwicklung der arbeits- und sozialpolitischen Gesetzgebung recht deutlich zeigt, besteht schon immer die Tendenz, betriebliche Sozialleistungen im Laufe der Zeit durch Gesetz oder Tarifvertrag für allgemein verbindlich zu erklären.¹⁾ So gesehen bauen die Befürworter überbetrieblicher Regelungen auf recht "gute" Tradition auf.

Es muß jedoch gesehen werden, daß überbetrieblich verbindliche Regelungen weitgehend einer Preisgabe betrieblicher Sozialpolitik gleichkommen würden.

Überbetriebliche Regelungen würden dem Ende der betrieblichen Sozialpolitik und des "sozialen Wettbewerbs" zwischen den Betrieben gleichkommen. Die "sozialen Differenzen" zwischen den Betrieben würden nivelliert, was möglicherweise die Preisgabe einer funktionsnotwendigen Bedingung einer jeden Wirtschaftsordnung, in der das Recht auf freie Arbeitsplatzwahl zugestanden ist, bedeuten würde.

Zum anderen würden überbetrieblich verbindliche Regelungen eine schwere Belastung, möglicherweise den Untergang mancher Grenzbetriebe bedeuten, da diese die von außen verbindlich aufgelegten "zusätzlichen" Leistungen nicht erbringen können.

Diese Überlegungen lassen es verständlich erscheinen, wenn insbesondere von seiten der Arbeitgeber allgemein verbindliche Regelungen der zusätzlichen Sozialleistungen abgelehnt werden.²⁾

1) Merle, Günter: Der freiwillige Sozialaufwand ..., a.a.O., S. 22; Bardey, Ernst: Sozialleistungen, aber mit Maß, Stuttgart 1959, S. 28.

2) Fischer, Otto: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 25; Hax, Karl: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 46 ff.; Tölle, Gerd: Betriebliche Sozialpolitik - noch zeitgemäß? in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.), Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 22.

Ohne auf diese gesellschafts- und wirtschaftspolitisch relevanten Fragen weiter einzugehen, kann im Rahmen der definitorischen Überlegungen festgehalten werden: Die zusätzlichen Sozialleistungen sind Aufwendungen seitens des Arbeitgebers, die nicht auf gesetzlicher und tarifvertraglicher Verpflichtung, sondern vielmehr auf Grund einer autonomen Entscheidung, mit oder ohne Rechtsanspruch ausgestattet, an einen noch näher zu bestimmenden Personenkreis gewährt werden.

Nach dem Kriterium des empfangsberechtigten Personenkreises lassen sich die zusätzlichen Sozialleistungen dahingehend näher bestimmen, daß nur jene Sozialleistungen zu den zusätzlichen Sozialleistungen zu zählen sind, die den Belegschaftsmitgliedern und deren Familienangehörigen sowie ehemaligen Belegschaftsmitgliedern gewährt werden. Nicht zu den empfangsberechtigten Personen werden Betriebsfremde gerechnet, die nicht Familienangehörige von Belegschaftsmitgliedern sind. Werden Aufwendungen an die Allgemeinheit erbracht, z.B. an freie Wohlfahrtsorganisationen, an kulturelle und sportliche Organisationen, so handelt es sich nicht um zusätzliche Sozialleistungen, sondern um Spenden oder Stiftungen.

Nach dem im Arbeits- und Sozialrecht geltenden Grundsatz der Gleichbehandlung ist eine willkürliche Ungleichbehandlung, d.h. eine unterschiedliche Behandlung gleicher Fälle aus unsachlichen und sachfremden Gründen ausgeschlossen. Empfangsberechtigte Personen können so nicht willkürlich vom Empfang ausgeschlossen werden. Ohne gegen diesen Grundsatz der Gleichbehandlung jedoch zu verstoßen, können gleichartige Gruppen von Empfangsberechtigten bestimmt und andere Gruppen ausgeschlossen werden.¹⁾ Ein

1) Merle, Günter: Der freiwillige soziale Aufwand ..., a.a.O., S. 43; Hacker, W.: Die arbeitsrechtliche Seite ..., a.a.O., S. 124 ff.; Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers ..., a.a.O., S. 12.

mehr oder weniger genau fixierter Verteilungsschlüssel, von der Betriebsleitung festgelegt, unter Umständen in Zusammenarbeit mit der Betriebsvertretung, regelt diese unterschiedliche Verteilung einzelner Aufwandsarten an bestimmte Belegschaftsgruppen.

So können innerhalb der Belegschaft die Aufwendungen verteilt werden an alle Belegschaftsangehörigen (z.B. bei Gratifikationen), an einzelne Belegschaftsgruppen (z.B. bei Jubiläumsgeschenken), an einzelne Arbeitnehmer (z.B. Notlagenunterstützung).

Neben diesen beschriebenen Bestimmungskriterien: Entscheidungsträger und empfangsberechtigter Personenkreis ergibt sich ein weiteres, insbesondere für eine Wirkungsanalyse bedeutendes Bestimmungskriterium: die Bemessungskriterien, die die Höhe und die Bezugsberechtigung für einzelne Leistungen regeln.

Als diesbezügliche Bemessungskriterien werden insbesondere verwendet:

- die Dauer der Betriebszugehörigkeit,
- die Höhe des Lohnes bzw. des Gehaltes,
- die Ertragslage des Betriebes.

Es können nun bei der Bemessung einzelner Leistungen eines oder mehrere dieser Kriterien herangezogen werden, es werden aber auch Leistungen unabhängig von diesen Kriterien gewährt, so z.B. bei Fürsorgeunterstützungen, wobei die Leistungen entsprechend der "Notlage" gestaltet werden.

Von Bedeutung ist, daß auch leistungsabhängige zusätzliche Sozialleistungen gewährt werden, was dem Charakter einer "sozialethischen" betrieblichen Sozialpolitik zumindest widerspricht.

Als weiteres Bestimmungskriterium soll die "Häufigkeit der Gewährung" einzelner Leistungsarten verwendet werden.

Hierbei lassen sich unterscheiden:¹⁾

- Dauerleistungen bzw. laufende Leistungen (z.B. für Sozialeinrichtungen und Altersversorgung),
- periodische Leistungen (z.B. für Weihnachtsgratifikationen, Ergebnisbeteiligung, betriebliche Aus- und Fortbildung),
- einmalige oder unregelmäßige Leistungen (z.B. für Jubiläumsgelder, Beihilfen in Notfällen).

Daneben lassen sich im wesentlichen zwei verschiedene Zuteilungsverfahren unterscheiden: Entweder erfolgt die Leistung auf Initiative - auf Antrag oder Bewerbung - des einzelnen Belegschaftsmitgliedes, oder sie erfolgt "automatisch" auf Initiative der Betriebsleitung.

Die zusätzlichen Sozialleistungen, nach diesen angeführten, betriebsspezifisch geregelten Kriterien bestimmt, werden gewährt als:

- Geldleistungen,
- Sachleistungen,
- Dienstleistungen,
- Nutzungsleistungen.

Die Gruppe der Dienst- und Nutzungsleistungen wird auch als "Sozialeinrichtungen" zusammengefaßt.

Von besonderer Bedeutung ist bei diesen beiden Leistungsarten das betriebliche Aus- und Weiterbildungswesen, der betriebliche Gesundheitsdienst und Erholungseinrichtungen sowie die Bereitstellung von Werkswohnungen.

Die Trennung der sachlichen Ausgestaltung des Betriebes von den Dienst- und Nutzungsleistungen fällt nicht leicht, denn es kommt z.B. eine Verbesserung der produktionstechnischen Gegebenheiten entsprechend der Erkenntnisse der Arbeitsphysiologie im letzten auch dem Arbeitnehmer zugute.

1) Merle, Günter: Der freiwillige soziale Aufwand ..., a.a.O., S. 43; Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 72.

Bezieht sich die sachliche Ausgestaltung direkt auf einen konkreten Arbeitsplatz oder einen bestimmten Arbeitsvollzug, so sollen diesbezügliche Aufwendungen nicht zu den zusätzlichen Sozialleistungen gerechnet werden.

Kommen die Aufwendungen aber mehreren Arbeitnehmern zugute, unabhängig von deren konkreter Beschäftigung, so sollen diese Leistungen zu den zusätzlichen Sozialleistungen gerechnet werden.

So sind z.B. hygienische Einrichtungen oder die Betriebskantine eine zusätzliche Sozialleistung. Nicht zu den zusätzlichen Sozialleistungen zu rechnen sind dagegen Aufwendungen für neue, dem "Menschen angepaßte" Arbeitsgeräte oder nach arbeitsphysiologischen Kenntnissen neu gestaltete Arbeitsplätze.

Neben diesen Dienst- und Nutzungsleistungen werden ferner verschiedene, dem Aufwand nach meist unbedeutende Sachleistungen gewährt.¹⁾

Die bedeutendste Form zusätzlicher Sozialleistungen sind die "Geldleistungen".

Entsprechend unserer Definition müßten hierzu alle Leistungen gerechnet werden, die den Arbeitnehmern zuzüglich der gesetzlich oder vertraglich festgelegten Leistungen in Form von Geld zugehen.

Es werden jedoch aus nicht zwingenden Gründen und nicht selten auch in recht inkonsequenter Weise von einigen Autoren bestimmte "Geldleistungen" ausgeklammert.

So wollen z.B. Merle²⁾, Zarth³⁾ und Osterkamp⁴⁾ die Er-

1) Anm.: So z.B. Deputate, Gewährung von Verpflegung und Getränken, Stellung der Arbeitskleidung sowie auch verbilligte Eigenerzeugnisse, was insbesondere in der Verbrauchsgüterindustrie von gewisser Bedeutung sein kann.

2) Merle, Günter: Der freiwillige Sozialaufwand ..., a.a.O., S. 34 ff.

3) Zarth, Hans Rudolf: Die freiwilligen Sozialleistungen, a.a.O., S. 53.

4) Osterkamp, Karl: Probleme der betrieblichen Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 26.

folgsbeteiligung nicht zu den zusätzlichen Sozialleistungen gerechnet wissen, da diese ihrem "Wesen nach" Lohn bzw. Gehalt seien.

Es sei dahingestellt, welcher Charakter der Erfolgsbeteiligung zukommt, wenn jedoch diese Autoren die Weihnachtsgratifikation zu den zusätzlichen Sozialleistungen rechnen, so erscheint die Ausklammerung der Erfolgsbeteiligung recht willkürlich. Denn die Höhe des Weihnachtsgeldes wird nicht selten auch durch die Ertragslage und das individuelle Lohn- bzw. Gehaltseinkommen und auch durch Sonderprämien bestimmt.

Wenn bestimmte Geldleistungen nicht zu den zusätzlichen Sozialleistungen gerechnet werden, so mögen wohl erfassungstechnische Gründe diese Ausklammerung rechtfertigen. Die Sonderbehandlung erscheint auch dann nötig, wenn der betrieblichen Sozialpolitik ein "sozial-ethischer" Charakter zugeschrieben wird. Da aber von diesem Ansatz in vorliegender Studie bewußt Abstand genommen wird, kann die Sonderbehandlung bestimmter "leistungs- und ertragsabhängiger" Leistungsarten nicht beibehalten werden.

Hinzu kommt, daß eine Ausklammerung "bestimmter" leistungsabhängiger Aufwendungen nicht zweckmäßig erscheint, denn im letzten müssen wohl alle Sozialleistungen vom Betrieb erwirtschaftet werden.

So sollen im folgenden alle Geldleistungen, die zusätzlich zu gesetzlichen oder tarifvertraglichen Verpflichtungen geleistet werden, zu den zusätzlichen Sozialleistungen gerechnet werden.¹⁾ So z.B.: Gratifikationen, Tantieme, 13. Monatsgehalt, Jahresabschlußvergütung, Erfolgsbeteiligung, Gewinnbeteiligung, Barleistungen wie Heiratsgeld, Jubiläums- und Treuegelder, Wege- und Trennungsgelder, zusätzliche Urlaubsgelder, bezahlte

1) So auch Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 208; Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers, a.a.O., S. 35 ff.

Ausfallzeiten, Aufwendungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung, Unfallverhütungsprämien, Prämien auf Grund des Vorschlagswesens sowie Geldleistungen in Notfällen und dgl. mehr.

Der umfassende Katalog der Geldleistungen könnte - so müßte entsprechend der Definition angenommen werden - noch um eine weitere, bedeutende Leistungsart ergänzt werden: um die sog. "wage-drift", d.h. um die positive Differenz zwischen Effektiv- und Tariftlöhnen.

Diese auf Grund übertariflicher Bezahlung zugestandenen zusätzlichen Lohn- bzw. Gehaltsanteile werden jedoch - in diesem Punkt besteht in der Literatur Übereinstimmung - grundsätzlich nicht zu den zusätzlichen Sozialleistungen gerechnet. Vielmehr will man nur die "über den Lohn bzw. Gehalt hinausgehenden" Leistungen zu den zusätzlichen Sozialleistungen rechnen. Zweifellos würde die Zurechnung der übertariflichen Lohnanteile zu den zusätzlichen Sozialleistungen dem Charakter einer traditionellen betrieblichen Sozialpolitik widersprechen, auch buchungstechnische Gründe stehen einer gesonderten Erfassung der übertariflichen Lohnanteile entgegen. Man könnte gegen die Einbeziehung der übertariflichen Lohnanteile auch einwenden, daß dies den bislang nur schwer überschaubaren Komplex der zusätzlichen Sozialleistungen noch mehr komplizieren würde. Wenn aber leistungsabhängige, mit Rechtsanspruch ausgestattete Leistungsarten zu den zusätzlichen Sozialleistungen gerechnet werden, wenn die übertarifliche Bezahlung im letzten den gleichen Zielen dient wie die Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen und wenn beide Arten der Initiative des Betriebes entspringen, so ist zu fragen, ob diese Trennung sinnvoll erscheint. Zumindest dürfte es dem Betriebsziel förderlich sein, wenn diese verschiedenen Leistungen in gegenseitiger Ergänzung gewährt werden.

Da im folgenden nur auf Sekundärdaten Bezug genommen werden kann, muß die allgemeine Trennung beibehalten werden.

Diese Überlegungen zu den Bestimmungskriterien der zusätzlichen Sozialleistungen zusammengefaßt, ist der Terminus zusätzliche Sozialleistungen im Rahmen dieser Studie definiert als: Geld-, Sach-, Dienst- und Nutzungsleistungen, die auf Grund autonomer Entscheidung vom Betrieb eingeführt und durchgeführt, den Belegschaftsmitgliedern, ehemaligen Belegschaftsmitgliedern sowie deren Angehörigen, mit oder ohne Rechtsanspruch ausgestattet, regelmäßig, periodisch oder unregelmäßig, automatisch oder auf Antrag gewährt werden.

Diese Begriffsbestimmung zeigt, daß der Terminus zusätzliche Sozialleistungen als Sammelbegriff für verschiedene und vielfältige Leistungen eines Betriebes verwendet wird.

Bei der Vielfalt der in der Praxis gebräuchlichen Leistungsarten erscheinen die Bemühungen um eine systematische Gliederung der zusätzlichen Sozialleistungen verständlich.

Es überrascht jedoch angesichts der zahlreichen Begriffsbestimmungen nicht, daß sowohl von seiten der Wissenschaft wie auch von Vertretern der Praxis die verschiedensten Gliederungsschemata angeboten werden.¹⁾

Wenn man sich jedoch bislang auf kein einheitliches Gliederungskonzept einigen konnte, so erschwert dies zweifellos einen zwischenbetrieblichen Vergleich des zusätzlichen Sozialaufwandes. Da jedoch unterschiedliche Ziele

1) Einen Überblick über häufig diskutierte Gliederungskonzepte der zusätzlichen Sozialleistungen wird von Zarth gegeben. Vgl. Zarth, Hans Rudolf: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 14-60.

die jeweilige Gliederung bestimmen¹⁾ (z.B. buchungstechnische, juristische, steuerliche, sozialpolitische), ist es gewissermaßen zwingend, wenn verschiedene Systematisierungsvorschläge vorliegen.

Nicht brauchbar im Rahmen einer Wirkungsanalyse sind jene vielfach verwendeten Gliederungskonzepte²⁾, bei denen zwischen "produktions- oder betriebsbedingten" und "zusätzlichen" (= über die produktionsbedingten hinausgehend) Leistungen unterschieden wird. Denn es ist nicht möglich, die verschiedenen Leistungsarten eindeutig einer der beiden Gruppen zuzuordnen, da beide Gruppen nicht in einem unbedingten Gegensatz zueinander stehen. Zum anderen kann eine Leistung in dem einen Betrieb als "produktionsnotwendig", in dem nächsten schon als "zusätzlich" klassifiziert werden, oder es wird eine Leistung zunächst als "zusätzlich" eingestuft, bei veränderten wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Verhältnissen erscheint die gleiche Leistungsart sodann möglicherweise zum Erhalt der Produktion nötig.

Die vorgeschlagenen Gliederungskonzepte, die an anderer Stelle recht ausführlich beschrieben wurden³⁾, erscheinen somit recht unzweckmäßig, da die vorgeschlagenen Gliederungskriterien keine eindeutige Zuordnung der einzelnen

1) Kortmann, August: Die Frage nach dem Ort der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen in einem System der Sozialpolitik, Diss. Köln 1957, S. 43; Laudien, Wolfgang: Problematik betrieblicher Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 37.

2) So z.B. Potthoff, Erich: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 31 (Gliederungsschema des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften); Lelonek, Heinz: Aufwendungen für den arbeitenden Menschen ..., a.a.O., S. 97 ff. (Gliederungsvorschlag der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis); Spiegelhalter, Franz: Die Entwicklung des betrieblichen Sozialaufwandes ..., a.a.O., S. 3 ff.; derselbe: Ein Sozialkontenplan für die Industrie, in: AG, 4. Jg. 1952, Nr. 14, S. 544 ff.

3) Vgl. hierzu die Literaturhinweise auf S. 23 und 24, Anm. (1) und (2).

Leistungsarten ermöglichen. Die mangelnde Operationalität der Gliederungskriterien ergibt sich aus einer meist angestrebten "zielorientierten" Systematisierung. Und wie bei den Erörterungen über zielorientierte Definitionsversuche bereits deutlich wurde, erscheint ein derartiges Vorgehen für eine explikative Analyse recht unzweckmäßig. Die Verwendung objektiver Gliederungskriterien erscheint somit nötig, und so wird folgendes, in Anlehnung an Reichwein entworfenes¹⁾ Gliederungsschema vorgeschlagen, bei dem die oben beschriebenen Bestimmungskriterien des Terminus: zusätzliche Sozialleistungen als Gliederungskriterien der verschiedenen Leistungsarten verwendet werden. (vgl. S. 26)

Im Zusammenhang mit den Erörterungen über den Begriff "zusätzliche Sozialleistungen" konnten einige grundsätzliche Diskussionspunkte um die zusätzlichen Sozialleistungen angedeutet werden.

Es erwies sich eine wertneutrale Begriffsbestimmung für vorgegebene Aufgabenstellung als zweckmäßig. Es zeigte sich, daß der Terminus zusätzliche Sozialleistungen als Sammelbegriff für verschiedene, unterschiedlich bestimmte Aufwendungen des Arbeitgebers verwendet wird. Die Ausführungen zu den Bestimmungskriterien des Begriffes zusätzliche Sozialleistungen sowie das entworfene Gliederungsschema deuten die Vielfalt, aber auch die unterschiedliche Ausformung der in der Praxis gebräuchlichen Instrumente einer autonomen betrieblichen Personal- und Sozialpolitik an.

Dieser komplexe Inhalt, der mit dem Sammelbegriff zusätzliche Sozialleistungen verbunden werden muß, ist für eine explikative Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen recht ungeeignet.

1) Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 208 f.

Gliederung verschiedener Leistungsarten

Zusätzliche Sozialleistungen	Leistungsformen		Leistungsgewährung		Leistungsverteilung		Leistungshäufigkeit
	Geldleistungen	Sachleistungen	Leistungsformen	Leistungsformen	Leistungsformen	Leistungsformen	
Betriebliche Altersversorgung	X						X
Ergebnisbeteiligung	X						X
Weihnachtsgratifikationen	X						X
Sonstige Barleistungen	X						X
Ausbildungsmaßnahmen		X					X
Fortbildungsmaßnahmen		X					X
Arbeitsschutz		X					X
Unfallverhütung		X					X
Betriebl. Gesundheitsdienst		X					X
Hygienische Einrichtungen		X					X
Betriebsfürsorge		X					X
Erholungsmaßnahmen		X					X
Werkverpflegung		X					X
Werkwohnungen		X					X

Bereits die begrifflichen Erörterungen lassen vermuten, daß allgemeine Aussagen über die Wirkungen "der" zusätzlichen Sozialleistungen einer kritischen Prüfung nicht standhalten. Vielmehr erscheint eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Leistungsarten eine wesentliche Voraussetzung zur Formulierung und Prüfung gehaltvoller Hypothesen. Hinzu kommt - auch dies lassen die Überlegungen zu den begrifflichen Bestimmungskriterien vermuten -, daß eine möglicherweise unterschiedliche Ausformung einzelner Leistungsarten in den verschiedenen Betrieben allgemein die Prüfung über die Effizienz einer bestimmten Leistung erschweren.

Die folgende quantitative und qualitative Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen wird zur Stützung dieser Vermutungen beitragen.

12 Höhe, Verteilung und Entwicklung der zusätzlichen Sozialleistungen - Quantitative Analyse

Die Formulierung und Prüfung von Aussagen über die Effizienz zusätzlicher Sozialleistungen setzt Kenntnisse über die Höhe des zusätzlichen Sozialaufwandes und dessen Verteilung auf die verschiedenen Leistungsarten voraus. Es ist somit zu fragen, welche Personenkreise in welchem Ausmaß durch die verschiedenen Leistungsarten begünstigt werden.

Zur Beantwortung dieser Frage soll folgende quantitative Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen beitragen.

In mehreren überbetrieblichen Erhebungen wurde in den letzten zwei Jahrzehnten der Aufwand für die zusätzlichen Sozialleistungen - meist im Zusammenhang mit Erhebungen

über die Lohnnebenkosten¹⁾ - erfaßt.

So liegen aus den Jahren 1949²⁾ und 1951³⁾ Repräsentativerhebungen der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände über die "Lohnnebenkosten der westdeutschen Industrie" vor.

Im Jahre 1955 wurden im Auftrage des ILO die "Aufwendungen der Unternehmen für ihre Arbeitnehmer" in 8 Industriegruppen erfaßt⁴⁾. Die für eine Wirkungsanalyse der zusätzlichen Sozialleistungen aussagefähigste Bestandsaufnahme ist die "Lohn- und Gehaltsstruktur Erhebung" des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahre 1957.⁵⁾ Die "Aufwendungen für Löhne und Lohnnebenkosten" wurden vom statistischen Bundesamt im Jahre 1959 bei 14 Industriezweigen⁶⁾, 1960

-
- 1) Anm.: Die "Lohnnebenkosten" setzen sich zusammen aus den gesetzlichen, den tariflichen und den zusätzlichen Sozialaufwendungen.
 - 2) Erfaßt wurde rund 1/4 der Arbeitnehmer in westdeutschen Industriebetrieben sämtlicher Wirtschaftszweige - aufgearbeitet und dargestellt von: vgl. Spiegelhalter, Franz: Der Weg in die Verantwortung, in: AG, 3. Jg. 1951, Nr. 20, S. 23 ff.; derselbe: Die Entwicklung des betrieblichen Sozialaufwandes ..., a.a.O., S. 1 ff.
 - 3) Aufgearbeitet bei: vgl. Spiegelhalter, Franz: Entwicklung und Struktur der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen in Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.), Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 39 ff.; derselbe: Die Entwicklung des betrieblichen Sozialaufwandes ..., a.a.O., S. 1 ff.
 - 4) Wiedergegeben bei: Deneffe, Peter und Siegfried Guckes: Die Aufwendungen der Unternehmen für ihre Arbeitnehmer im Jahre 1955, in: Wirtschaft und Statistik, 10. Jg. 1958, NF, Nr. 5, S. 269 ff.
 - 5) Wiedergegeben in: Statistisches Bundesamt, Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart, Mainz 1961, Bd. 246, Nr. 3, S. 2 ff.; Spiegelhalter, Franz: Der unsichtbare Lohn, Neuwied und Berlin 1961; derselbe: Die Struktur der betrieblichen Sozialaufwendungen, Teil I, in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 17, S. 459 ff.; Teil III, Nr. 20, S. 565 ff.; Teil II, Nr. 18, S. 499 ff.; Teil IV, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 5, S. 142 ff.
 - 6) Dargestellt von: Kloss, Hans Gustav: Die Aufwendungen der Arbeitgeber für Löhne und Lohnnebenkosten 1959, in: Wirtschaft und Statistik, 14. Jg. 1962, Heft 4, S. 200 ff.

bei 8 Industriezweigen¹⁾ und 1961 bei 13 Industriezweigen erfaßt²⁾.

Neben diesen überbetrieblichen Erhebungen liegen für Teilbereiche der Industrie Erhebungen über deren zusätzlichen Sozialaufwand vor. So wurde z.B. von Plum der Sozialaufwand bei Aktiengesellschaften in den Jahren 1952, 1955 und 1956 zu erfassen versucht.³⁾

Daneben berichten die Unternehmen laufend in Form von "Sozialberichten" bzw. "Sozialbilanzen" über die Höhe ihres Sozialaufwandes.

Diese wenigen Hinweise auf vorliegende Erhebungen zeigen, daß es an empirischem Material über die Höhe des zusätzlichen Sozialaufwandes nicht mangelt.

Wegen unterschiedlicher begrifflicher Abgrenzungen, unterschiedlicher Erhebungsbasen und nicht zuletzt wegen unterschiedlicher Zuordnung zu verschiedenen Kostenstellen und interessenbetonter Aufarbeitung der Daten sind die angeführten Erhebungen jedoch nur bedingt vergleichbar. Dennoch kommt den vorliegenden Erhebungsbefunden auch im Rahmen einer Wirkungsanalyse der zusätzlichen Sozialleistungen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu, bieten sie doch Informationen über den materiellen Umfang der Begünstigungen, die den Arbeitnehmern in Form verschiedener Leistungsarten zugute kommen.

1) Kloss, Hans Gustav: Die Aufwendungen der Arbeitgeber für Löhne und Lohnnebenkosten 1960, in: Wirtschaft und Statistik, 15. Jg. 1963, Nr. 2, S. 77 ff.

2) Derselbe: Die Aufwendungen der Arbeitgeber für Löhne und Lohnnebenkosten 1961, in: Wirtschaft und Statistik, 15. Jg. 1963, Nr. 8, S. 460 ff.

3) Plum, Gustav: Zum freiwilligen Sozialaufwand in der Industrie 1952, in: AG, 6. Jg. 1954, Nr. 6, S. 236 ff.; derselbe: Zum freiwilligen Sozialaufwand in der Industrie 1953, in: AG, 7. Jg. 1955, Nr. 3, S. 91 ff.; derselbe: Zum freiwilligen Sozialaufwand in der Industrie 1956, in: AG, 10. Jg. 1958, Nr. 6, S. 175.

Da die angeführten Erhebungen mehrfach aufgearbeitet wurden¹⁾ und auch vergleichende Analysen vorliegen²⁾, möge hier eine knappe Wiedergabe einiger für eine Wirkungsanalyse bedeutsam erscheinender Befunde genügen.

121 Die Höhe des Gesamtaufwandes für die zusätzlichen Sozialleistungen

Den vorliegenden Erhebungen zufolge entfielen in den letzten zwei Jahrzehnten im Durchschnitt rund $1/3 - 2/5$ der Lohn- und Gehaltssumme auf die Lohnnebenkosten. Rund 20 % der bereinigten Lohn- und Gehaltssumme mußten für die gesetzlichen und tarifvertraglichen Sozialleistungen aufgebracht werden; daneben wurde von den Unternehmen im Durchschnitt jährlich rund 15 % der bereinigten Lohn- und Gehaltssumme für die zusätzlichen Sozialleistungen ausgeschüttet.

Wenn man berücksichtigt, daß bei den vorliegenden Erhebungen über die "Lohnnebenkosten" die übertariflichen Lohnanteile nicht gesondert erfaßt und so nicht dem freiwilligen Sozialaufwand zugerechnet wurden, wenn man ferner berücksichtigt, daß die verschiedenen Geldleistungen während der letzten Jahre zunehmend ausgedehnt wurden³⁾, ergibt sich, daß die Unternehmen in Westdeutschland in den letzten Jahren im Durchschnitt pro Belegschaftsangehörigen jährlich rund das $1\frac{1}{2}$ -fache des durchschnittlichen Monatseinkommens "freiwillig" für die zusätzlichen Sozialleistungen aufbrachten.

1) Vgl. die Literaturhinweise S. 28 und 29.

2) Vgl. insbesondere die angegebenen Beiträge von Spiegelhalter auf S. 28 und 29, ferner: Spiegelhalter, Franz: Der Aufbau der freiwilligen Sozialaufwendungen der Betriebe im letzten Jahrzehnt, in: Sozialer Fortschritt, 10. Jg. 1961, Nr. 10, S. 227 ff.; Hauck, Roland: Sozialpolitik der Unternehmungen ..., a.a.O., S. 175 ff.; Zarth, Hans Rudolf: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 60 ff.

3) Vgl. Kap. 125.

Diese Größenangaben lassen zwar die Bedeutung, die den zusätzlichen Sozialleistungen von seiten der Arbeitgeber zugemessen wird, vermuten. Im Rahmen einer Wirkungsanalyse sind derartig globale Angaben aber wenig aussagefähig.

Denn in den Durchschnittsangaben kommen die zwischen den einzelnen Betrieben möglicherweise bestehenden Unterschiede bezüglich der Höhe und der Verteilung des zusätzlichen Sozialaufwandes nicht zum Vorschein. Zwar ergibt sich aus der Konzeption überbetrieblicher Erhebungen, daß bestehende Unterschiede innerhalb der einzelnen gebildeten Kategorien nivelliert werden. Da jedoch die zusätzlichen Sozialleistungen als Instrumente einer autonomen Betriebspolitik anzusehen sind und so möglicherweise betriebsspezifische Besonderheiten zum Ausdruck bringen, erscheint eine Nivellierung gerade dieses Gegenstandes recht problematisch. Hinzu kommt, daß möglicherweise bestehende zwischen- und innerbetriebliche Abweichungen vom durchschnittlichen Gesamtaufwand bzw. vom allgemeinen Trend der Verteilung einzelner Leistungsarten gerade für eine Wirkungsanalyse von besonderer Bedeutung sein dürften.

Diese für die vorgegebene Aufgabenstellung recht bedeutsam erscheinenden Abweichungen in Umfang und Verteilung der verschiedenen Leistungen soll im folgenden angedeutet werden.

122 Höhe und Verteilung nach Wirtschaftszweigen

Es ist weitgehend bekannt, daß die Höhe und die Verteilung einzelner Aufwandsarten in den verschiedenen Wirtschaftszweigen recht unterschiedlich gestaltet sind.¹⁾

1) Zarth, Hans Rudolf: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 91 ff.; Spiegelhalter, Franz: Die Struktur der betrieblichen Sozialaufwendungen ..., a.a.O., S. 565 ff.

Während nach der Repräsentativerhebung im Jahre 1957 im Gesamtdurchschnitt 16,4 % der bereinigten Lohn- und Gehaltssumme für die zusätzlichen Sozialleistungen aufgebracht wurden, bestanden innerhalb einzelner Wirtschaftszweige, wie aus Tabelle 1 zu entnehmen ist, erhebliche Abweichungen.

Tabelle 1: Umfang der zusätzlichen Sozialleistungen in ausgewählten Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößen in v.H. der bereinigten Lohn- und Gehaltssumme
Repräsentativerhebung 1957

Betriebs- größe	Bergbau Steine u. Energie- wirtsch.	Eisen Metall- Erzeug.u. Verarb.	Bau- wesen	Handel- Geld- Versich.	Sonst. alle Gewer- bezwg. ge	alle Zwei- ge
über 1000	27,7	16,0	7,9	20,5	18,0	18,6
500 - 999	19,3	9,3	5,0	17,7	9,6	10,5
100 - 499	12,6	7,0	2,5	10,9	6,7	6,6
50 - 99	5,5	4,3	1,8	7,8	4,2	3,8
20 - 49	4,7	3,7	1,6	6,0	3,7	3,2

Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 246, a.a.O., S. 3

Es zeigt sich, daß im Bergbau die höchsten Aufwendungen erbracht werden, gefolgt von den Bereichen Handel-Geld und Versicherungswesen. Mit Abstand am geringsten sind die Aufwendungen im Bauwesen.

Es besteht jedoch nicht nur bezüglich der Höhe der aufgewandten Mittel, sondern auch in der Verbreitung einzelner Aufwandsarten recht erhebliche Abweichungen zwischen den einzelnen Wirtschaftsbranchen, wie aus Tabelle 2 ersichtlich wird.

Tabelle 2:

Verteilung einzelner Leistungsarten innerhalb ausgewählter Wirtschaftszweige und zwischen Lohn- und Gehaltsempfängern in v.H.
Repräsentativhebung 1957

Aufwandsarten	Bergbau, Steine, Erden u. Energie-wirtschaft			Verarb. Gewerbe			Handel Geld-u.Ver-sicherungs-wesen			Bau-gewerbe		
	Insg. Arb.	Ang.	Insg. Arb.	Insg. Arb.	Ang.	Insg. Arb.	Insg. Arb.	Ang.	Insg. Arb.	Insg. Arb.	Ang.	Insg. Arb.
Altersversorgung	25	10	54	34	22	47	36	18	37	18	7	33
Gratifikationen	10	8	12	34	32	34	40	33	41	39	33	52
Barleistungen	25	32	14	11	16	7	13	25	12	34	48	10
Wohnungshilfe	17	21	12	4	6	3	0	1	0	3	4	1
Verpflegungsh.	1	2	0	6	10	2	6	13	5	0	0	0
Fürsorge u. Gesundheitsdienst	4	4	2	3	4	2	1	1	1	0	0	0
Ausbildung	7	9	2	2	3	1	2	4	2	3	4	1
übrige Belegschafts-einrichtungen	1	2	1	2	3	1	0	1	0	3	4	1
sonstige Zuwendungen	10	12	3	4	4	3	2	4	2	0	0	2
insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Quelle: Spiegelhalter, Franz: Der unsichtbare Lohn, a.a.O., S. 30

123 Höhe und Verteilung nach Unternehmensgrößen

Der allgemeine Trend, wonach mit Zunahme der Betriebsgröße auch die Aufwendungen für zusätzliche Sozialleistungen fast kontinuierlich anwachsen¹⁾, zeigt sich bereits in Tabelle 1.

Der Trend sowie die unterschiedliche Verteilung einzelner Leistungsarten bei verschiedener Betriebsgrößenklasse wird auch durch Tabelle 3 aufgezeigt.

Tabelle 3: Zusätzliche Sozialleistungen nach ihrer Häufigkeit in den verschiedenen Unternehmensgrößen im Jahre 1957 (gewerbliche Wirtschaft) von 100 Unternehmen haben Sozialaufwendungen verschiedener Art.

Aufwandsarten	Unternehmen mit Beschäftigten					alle Unter- nehmen	darin be- schäftigte Arbeitn. in % aller Arbeitn.
	20-49	50-99	100-499	500-999	über 1000		
Gratifikat.	85	90	93	96	96	89	95
direkte Barleistungen	42	55	72	89	96	54	81
Ausbildung	21	31	47	72	91	32	68
Verpfleg.hilfe	7	17	33	69	90	17	60
Gesundheitsd.	6	10	25	61	84	14	55
Wohnungshilfe	5	10	22	47	69	12	49
Betriebsfürs.	1	2	6	17	42	3	33
<u>Altersversorg.</u>	23	39	67	92	99	36	ca.90
davon:							
direkte Pens.-Zahlung	8	18	36	61	76	19	57
Rückstellung	7	13	27	50	62	15	40
betriebl.Kass.	6	13	31	52	58	15	40
überbetriebl. Einrichtungen	14	18	26	40	51	19	44

Quelle: Spiegelhalter, Franz: Entwicklung und Struktur ..., a.a.O., S. 54

1) Spiegelhalter, Franz: Der unsichtbare Lohn ..., a.a.O., S. 28.

In den 50-er Jahren betrug der Sozialaufwand in Großbetrieben (über 1000 Beschäftigte) durchschnittlich das Fünffache wie in Kleinbetrieben und fast das Doppelte wie in Mittelbetrieben. Die wesentlich höheren Sozialaufwendungen in Großbetrieben ergeben sich insbesondere durch eine häufigere Ausschüttung bestimmter Leistungsarten.

124 Höhe und Verteilung nach Belegschaftsgruppen

Wie aus Tabelle 2 bereits ersichtlich, werden in der Regel den Gehaltsempfängern wesentlich höhere Sozialaufwendungen zugestanden als den Lohnempfängern.¹⁾

Der Aufwand für die Angestellten ist im Durchschnitt mehr als doppelt so hoch wie derjenige für Lohnempfänger, wie auch aus Tabelle 4 zu entnehmen ist.

Tabelle 4: Verteilung der zusätzlichen Sozialleistungen an Lohn- und Gehaltsempfänger
Repräsentativerhebung 1957

	Zusätzlicher Sozialaufwand je Arbeitnehmer	
	in DM	in v.H. vom Lohn bzw. Gehalt
Lohnempfänger	483	11,9
Gehaltsempfänger	1 566	27,5

Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistik für die Bundesrepublik ..., Bd. 246, a.a.O., S. 74

Bei einzelnen Leistungen und innerhalb bestimmter Branchen sind diese Unterschiede noch wesentlich größer. So waren z.B. die Aufwendungen für Gratifikationen bei den Ange-

1) Spiegelhalter, Franz: Die Struktur der betrieblichen Sozialaufwendungen ..., a.a.O., S. 461.

stellten durchschnittlich viermal so hoch wie die für Arbeiter; im Baugewerbe betrug das Verhältnis 1 : 10.¹⁾

125 Die Entwicklung einzelner Leistungsarten

Aus dem vorliegenden Zahlenmaterial ist ersichtlich, daß sich während der letzten zwei Jahrzehnte²⁾ die aufgewandten Mittel für verschiedene Leistungsarten sowohl absolut als auch relativ änderten.

Spiegelhalter weist nach, daß sich schon zu Mitte der 50er Jahre das "soziale Gefälle", d.h. die Abweichungen in der Höhe des freiwilligen Sozialaufwandes zwischen den einzelnen Betriebsgrößengruppen, verringert hat.³⁾ Diese Tendenz setzte sich auch in den letzten Jahren fort - wohl auf Grund zunehmender Konkurrenzverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt - wie einige, nicht repräsentative Befunde aufzeigen.⁴⁾

Ebenso scheint in den beiden letzten Jahrzehnten das "soziale Gefälle" zwischen den einzelnen Wirtschaftsbranchen wie auch das innerbetriebliche "soziale Gefälle" geringer geworden zu sein.⁵⁾

-
- 1) Spiegelhalter, Franz: Entwicklung und Struktur der betrieblichen Sozialaufwendungen ..., a.a.O., S. 57 ff.
 - 2) Auf die Entwicklung der einzelnen Leistungsarten vor dem Zweiten Weltkrieg soll hier nicht eingegangen werden; vgl. hierzu Schiefer, Jack: Europäischer Arbeitsmarkt, Freizügigkeit und Mobilität der Arbeitnehmer, Baden-Baden 1961, S. 167 ff.; Preller, Ludwig: Was wird für die Sozialpolitik ausgegeben? in: Soziale Praxis, 47.Jg. 1938, S. 33 ff.; Osterkamp, Karl: Betriebliche Aufwendungen ..., a.a.O., S. 12 ff.; Buhl, Horst: Ausgangspunkte und Entwicklungslinien ..., a.a.O., S. 35 ff.
 - 3) Spiegelhalter, Franz: Entwicklung und Struktur ..., a.a.O., S. 64.
 - 4) O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 8, S. 244 ff.
 - 5) O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 3, S. 90 f.; o.V.: Aktuelle Daten ..., in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 8, S. 244.

Neben diesen Angleichungstendenzen sind gewisse Umschichtungs- und Ausdehnungstendenzen des freiwilligen Sozialaufwands zu beobachten.

So wurden in den letzten zwei Jahrzehnten Aufwendungen für kollektive Unterstützungsmaßnahmen, für das betriebliche Fürsorgewesen, für Belegschaftseinrichtungen zur Freizeitgestaltung sowie z.T. für den Werkwohnungsbau in zunehmendem Maße eingeschränkt.¹⁾

Dagegen kam es in den Jahren nach der Rentenreform von 1957 nicht zu dem vielfach erwarteten Zusammenbruch der betrieblichen Altersversorgung. Nur teilweise wurden zu Ende der 50er Jahre diesbezügliche Aufwendungen eingeschränkt²⁾, in den letzten Jahren ist jedoch wieder eine Ausweitung der Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung zu beobachten.³⁾

Eine eindeutige Zunahme ist seit Beginn der 50er Jahre bei den verschiedenen Geldleistungen zu beobachten, eine Tendenz, die sich in den letzten Jahren verstärkt fortzusetzen scheint.⁴⁾

Die relativ größte Ausweitung erfuhren während der letzten zwei Jahrzehnte jedoch die Aufwendungen für die betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.⁵⁾

-
- 1) Spiegelhalter, Franz: Die Struktur der betrieblichen Sozialaufwendungen ..., a.a.O., S. 134 f.; Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 127; Frank, Karl: Betrieblicher Wohnungsbau - gestern, heute, morgen -, Frankfurt 1955, S. 23; Buhl, Horst: Ausgangspunkte und Entwicklungslinien, a.a.O., S. 166.
 - 2) Spiegelhalter, Franz: Entwicklung und Struktur ..., a.a.O., S. 61.
 - 3) O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 8, S. 248 f.
 - 4) Spiegelhalter, Franz: Entwicklung und Struktur ..., a.a.O., S. 61 ff.
 - 5) O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 4, S. 118 f.; Friedrichs, Hans: Kosten der betrieblichen Aus- und Fortbildung, in: August Marx (Hrsg.), Personalführung, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Bd. 1, Wiesbaden 1969, S. 128.

Diese angedeuteten Entwicklungslinien wurden, soweit dies den vorliegenden Befunden zu entnehmen ist, auch während der wirtschaftlichen Regression in den Jahren 1966/67 im allgemeinen nicht unterbrochen.¹⁾

Die zusätzlichen Sozialleistungen erwiesen sich so auch bei vorübergehender wirtschaftlicher Regression als äußerst stabile Maßnahmen²⁾, die, wie zu vermuten ist, auch in nächster Zukunft aus dem betrieblichen Alltag nicht wegzudenken sind.

Diese kurz gefaßte quantitative Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen mag im Rahmen vorliegender Studie genügen.

Es wurde deutlich, daß während der letzten zwei Jahrzehnte in der Bundesrepublik Deutschland in industriellen Unternehmen im Gesamtdurchschnitt jährlich pro Arbeitnehmer etwas mehr als ein durchschnittliches Monatseinkommen für die zusätzlichen Sozialleistungen aufgebracht wurde. Jedoch kommen die Arbeitnehmer nicht gleichmäßig in den Genuß dieser Zuwendungen, sondern es werden, trotz eines zu beobachtenden Abbaues des sozialen Gefälles, insbesondere Gehaltsempfänger in Mittel- und Großbetrieben sowohl durch vielfältigere Leistungsarten als auch durch höhere

1) Vgl. Friedrichs, Hans: Kosten der betrieblichen Aus- und Fortbildung ..., a.a.O., S. 128; Heissmann, Ernst: Aktualisierte Bestandsaufnahme 1967, 3,96 Mrd. für betriebliche Altersversorgung, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 610.

2) Der Umstand, daß in Zeiten allgemeiner wirtschaftlicher Regression die Aufwendungen für die zusätzlichen Sozialleistungen in der Regel nicht eingeschränkt wurden, spricht gegen die These, die zusätzlichen Sozialleistungen seien grundsätzlich ertrags- bzw. erfolgsabhängige Leistungen. Ein ertragsabhängiger Charakter der zusätzlichen Sozialleistung wird häufig unterstellt, so bei Potthoff, E.: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 33 f.; Pleiß, Ulrich: Freiwillige soziale Leistungen ..., a.a.O., S. 161; Merle, Günter: Der freiwillige Sozialaufwand ..., a.a.O., S. 166

Aufwendungen für die einzelnen Leistungsarten bevorzugt behandelt. Und wenn diese unterschiedliche Behandlung verschiedener Arbeitnehmergruppen schon aus nivellierten, überbetrieblichen Erhebungsbefunden ersichtlich wird, so ist zu vermuten, daß in Einzelfällen die Abweichungen innerhalb einzelner Betriebe sowie zwischen verschiedenen Betrieben noch weit stärker ausgeprägt sind.

Diese differenzierte Gestaltung des zusätzlichen Sozialaufwandes mag jedoch wenig überraschen, wurden doch die zusätzlichen Sozialleistungen als Instrumente einer autonomen, individuellen Betriebspolitik gekennzeichnet, die den jeweiligen betriebsspezifischen Gegebenheiten anzupassen sind. Auf Grund der quantitativen Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen liegt so die Vermutung nahe, die Unternehmen würden trotz aller durch Konkurrenzsituation erzwungener Angleichungstendenzen von der Möglichkeit einer individuellen betrieblichen Personal- und Sozialpolitik Gebrauch machen.

Die differenzierte Gestaltung der zusätzlichen Sozialleistungen, die als systemkonform anzusehen ist, erschwert jedoch eine allgemeine Wirkungsanalyse dieser Maßnahmen.

Die quantitative Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen erhärtet so eine, bereits im Zusammenhang mit den begrifflichen Bestimmungskriterien angedeutete Vermutung: wegen der Vielfalt der in der Praxis gebräuchlichen Leistungsarten dürften generelle Aussagen über die Auswirkungen "der" zusätzlichen Sozialleistungen kaum möglich sein. Die unterschiedliche Ausformung, welche die einzelnen Leistungsarten in den Unternehmen erfahren, erschwert darüber hinaus die Formulierung und Prüfung allgemeiner Aussagen über die Effizienz einzelner Leistungsarten.

13 Die Beurteilung der zusätzlichen Sozialleistungen
durch die Arbeitnehmer - Qualitative Analyse

Das Wissen um die formalen Besonderheiten der zusätzlichen Sozialleistungen ist gewissermaßen eine Voraussetzung einer jeden Aussage über die Effizienz dieser Maßnahmen.

Ist jedoch die Abhängigkeit der Verhaltensweisen der Arbeitnehmer von diesen verschiedenen Instrumenten zu prüfen, so ist die Kenntnis über die Ausgestaltung und die Höhe der Aufwendungen für die einzelnen Sozialleistungen zur Findung allgemeiner Hypothesen nicht ausreichend. Denn die Effizienz der verschiedenen Instrumente bezüglich bestimmter Verhaltensweisen wird vermutlich nicht allein, möglicherweise nicht einmal in entscheidender Weise durch die Höhe des finanziellen Aufwandes für die verschiedenen Leistungsarten bestimmt. Sondern es dürfte vielmehr die Art der Sozialleistungen, der Beitrag, den die einzelnen Leistungsarten zur Interessenbefriedigung der Arbeitnehmer leisten, für die verhaltensbestimmende Wirkung der einzelnen Leistungsarten entscheidend sein.

Entsprechend dieser Vermutung, die im späteren Zusammenhang noch mehrfach aufgegriffen werden soll, wäre somit zunächst zu fragen, welche Bedeutung die Arbeitnehmer den einzelnen Leistungsarten zumessen.

Angesichts der Tatsache, daß von den Betrieben nicht unerhebliche Geldbeträge für die zusätzlichen Sozialleistungen aufgebracht werden, mag es überraschen, daß über diese qualitativen Aspekte der zusätzlichen Sozialleistungen nur wenige Erfahrungswerte bekannt sind.

Einige uns vorliegende Befunde verschiedener Fallstudien, denen keineswegs der Anspruch der Repräsentativität zugesprochen werden soll, können jedoch die Wertschätzung, die den einzelnen Leistungsarten von den Arbeitnehmern entgegengebracht wird, zumindest andeuten.

131 Der Informationsgrad der Arbeitnehmer über die
zusätzlichen Sozialleistungen

Es soll zunächst gefragt werden, inwieweit die verschiedenen Leistungsarten im Bewußtsein der Arbeitnehmer gegenwärtig sind bzw. inwieweit die Arbeitnehmer über die in ihrem Betrieb gewährten Sozialleistungen orientiert sind.

Auf die Frage, welche der im Betrieb gewährten zusätzlichen Sozialleistungen bekannt seien, konnten bei einer Fallstudie über die Hälfte der Befragten überhaupt keine, die restlichen meist nur sehr wenige Leistungsarten angeben.¹⁾ Einer anderen Betriebserhebung zufolge konnte über die Hälfte der Belegschaft, bei einer weiteren Erhebung über 2/3 der Arbeitnehmer sämtliche gewährten Leistungsarten nennen, während sich nur sehr wenige Belegschaftsmitglieder spontan an keine Aufwandsart erinnern konnten.²⁾

Bei einer Betriebserhebung von Adolff wurden bei vergleichbarer Fragestellung Geldleistungen, wie Weihnachtsgratifikationen, von fast allen Belegschaftsangehörigen als Sozialleistungen genannt; etwa die Hälfte der Arbeitnehmer führte den Werksarzt an. Dagegen wurden Leistungsarten wie Werkswohnungen, Betriebssport, Kindergarten, Fahrgeldzuschuß von nur jedem zehnten Befragten erwähnt. Nur 2 % der Werksangehörigen nennen die Werksbücherei und die Werkszeitschrift.³⁾

Vergleichbare Ergebnisse ergaben sich - wie aus Tabelle 5 ersichtlich - bei einer Betriebsumfrage in den "Maggi-Werken".

1) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus, eine Untersuchung der Bedingungen und Motivationen zu ihrem Auftreten im Industriebetrieb, Diss. Mannheim 1964, S. 28.

2) Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 28.

3) Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 103, 104, 115.

Tabelle 5: Kenntnisse der Sozialleistungen - ohne Erinnerungshilfen wurden folgende Leistungen genannt in v.H. der Befragten - Betriebserhebung Maggi -

	Männer	Frauen	Gesamt
Weihnachtsgratifikation	83	73	79
Maigeld (1/2 Monatsgehalt)	83	72	78
Dienstaltersprämie	42	50	43
Kindertagesstätte	33	34	34
Kantine	35	15	26
Pensionskasse	30	11	21
Weihnachtspaket (Barverkauf)	17	22	20
Arbeitskleidung	18	13	16
Krankenkasse/Krankengeldzusch.	21	10	16
Ferienzuwendungen (bar)	20	11	16
Werksärztliche Betreuung	13	11	12
Sanitäre Anlagen	11	10	11
Ferienheim	11	12	11
Betriebsausflug	9	11	10
Unterstützungskasse	-	-	6
Jubiläumsgeschenke	-	-	4
Barzuschüsse	-	-	4
Sterbekasse	-	-	3
Werksfürsorge	-	-	2
Werksbücherei	-	-	2
Sonstige Sachleistungen	-	-	8

Quelle: Nach Angaben von Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften über die betrieblichen Sozialleistungen - unter besonderer Berücksichtigung einer Betriebsumfrage bei Maggi GmbH, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.), Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 80, 82, 83

Diese wenigen uns vorliegenden Befunde erlauben keine eindeutige Aussage über den Grad der Informiertheit bezüglich der im Betriebe gewährten zusätzlichen Sozial-

leistungen.¹⁾

Trotz der geringen Repräsentanz und der möglicherweise ungenügenden Validität der Meßmethode kann auf Grund der vorliegenden Befunde jedoch vermutet werden, daß bezüglich der Geld- und einiger Dienstleistungen, insbesondere bezüglich der Unfallschutzmaßnahmen, ein hoher Informationsgrad angenommen werden kann.

Ferner deuten die Befunde darauf hin, daß die männlichen im Vergleich zu den weiblichen Arbeitnehmern über die verschiedenen Leistungsarten meist besser orientiert sind.²⁾ Daneben dürfte bei älteren Arbeitnehmern sowie bei Gehaltsempfängern ein vergleichsweise höherer Informationsgrad gegeben sein.³⁾

Wenn nun die Probanden bei direkter Befragung nur einen Teil der im Betriebe gewährten zusätzlichen Sozialleistungen angeben können, wenn gewisse Leistungsarten relativ selten genannt werden, so ermöglichen diese Feststellungen sicher gewisse Rückschlüsse auf den jeweiligen Informationsgrad. Es kann auch vermutet werden, daß die relativ häufig genannten, die im Bewußtsein gegenwärtigen Leistungsarten eine gewisse Bedeutung besitzen.

Wenn aber ein Teil der Probanden nur wenige Leistungsarten zu nennen vermag, so muß dies nicht zwingend zu dem Schluß führen, die zusätzlichen Sozialleistungen würden im "Leben des Arbeitnehmers" eine nur "untergeordnete Rolle" spielen und so auch nur unwesentlich deren Verhalten be-

1) Anm.: Abgesehen von den wenigen, nicht repräsentativen Erhebungsbefunden kann der angewandten Meßmethode: Frage nach den im Betriebe gewährten zusätzlichen Sozialleistungen wohl kaum ein hoher Grad von Validität zugesprochen werden.

2) Vgl. hierzu Tabelle 5.

3) Vgl. auch Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften ..., a.a.O., S. 79.

stimmen.¹⁾ Vielmehr muß angenommen werden, daß wenige Nennungen auch auf Unterschiede in der begrifflichen Erfassung des Terminus zusätzliche Sozialleistungen zurückzuführen sind. Es ist anzunehmen, daß ein Teil der Probanden den Begriff zusätzliche Sozialleistungen nicht im Sinne der Fragestellung definiert und so bestimmte Leistungsarten, obwohl sie im Bewußtsein gegenwärtig sind, bei der Beantwortung der Frage nicht angegeben werden.

Auf Grund der wiedergegebenen Befunde kann somit nicht zwingend auf eine bestimmte Effizienz der einzelnen Leistungsarten geschlossen werden. Vielmehr wird vermutet, daß auch die Informationstätigkeit des jeweiligen Betriebes für das Ergebnis der angeführten Erhebungsbefunde verantwortlich ist. Die Beobachtung, wonach in einigen Betrieben relativ viele, in anderen Betrieben dagegen nur wenige Leistungsarten angegeben werden konnten, sprechen für diese Vermutung.

Eine Informationsarbeit des Betriebes, die den Belegschaftsangehörigen einen Katalog der im Betrieb gewährten Leistungsarten nahezubringen versucht, dürfte für eine Wirkungsanalyse nicht entscheidend sein; denn nicht die Fähigkeit der Belegschaftsangehörigen, bestimmte Leistungen zu den zusätzlichen Sozialleistungen zählen zu können, dürfte für die Auswirkungen der eingesetzten Instrumente entscheidend sein, sondern vielmehr das Vorhandensein bestimmter Leistungsarten.

Bei einigen wenigen zusätzlichen Sozialleistungen entscheidet jedoch der Grad der Informiertheit der Arbeitnehmer weitgehend über deren Effizienz. Es ist dabei an jene Leistungsarten zu denken, die auf Initiative der Arbeitnehmer gewährt werden. Bei diesen zusätzlichen So-

1) Diese Folgerung wird z.B. implizit von Bornschein gezogen. Vgl. Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 200.

zialleistungen ist nämlich die Informiertheit gewissermaßen Voraussetzung für deren Inanspruchnahme. Reichwein vertritt bezüglich dieses Informationsgrades die Auffassung, daß die Arbeitnehmer, obwohl sie im allgemeinen recht gut über die Arten der zusätzlichen Sozialleistungen orientiert seien, nur selten wüßten, unter "welchen Bedingungen sie einen Anspruch auf bestimmte Sozialleistungen geltend machen können, wie sie dabei vorzugehen und an wen sie sich zu wenden" hätten.¹⁾ Diese "instruktive Information", so unterstellt Reichwein, würde von den Betrieben meist nicht entsprechend gefördert, und nur eine Minderheit der Belegschaft könne sich die entsprechende Information aneignen.²⁾

Diese These, die im Zusammenhang mit den auf Antrag des Arbeitnehmers gewährten zusätzlichen Sozialleistungen von Bedeutung ist, kann auf Grund der uns vorliegenden Befunde nicht weiter geprüft werden. Sie erscheint uns jedoch, zumindest in dieser eindeutigen Form, recht zweifelhaft. Daneben muß gesehen werden, daß nur bei relativ wenigen zusätzlichen Sozialleistungen der Antrag des Arbeitnehmers über deren Zuteilung entscheidet, so daß diese wie uns scheint recht fragwürdige These von Reichwein nicht überbewertet werden muß.

Wenn aber auf Grund vorliegender Befunde zumindest bei einem Teil der Arbeitnehmer ein nur ungenügender Informationsgrad anzunehmen ist, so mag es nicht überraschen, daß die Arbeitnehmer, wie einige Fallstudien zeigen, in den seltensten Fällen auch nur annäherungsweise die Höhe

1) Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 121; implizit wird diese These ferner vertreten von Gaugler. Vgl. Gaugler, Eduard: Zusätzliche Sozialleistungen in der betrieblichen Praxis, München 1957, S. 116.

2) Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 121.

des im Betrieb aufgebrauchten freiwilligen Sozialaufwandes abschätzen können.¹⁾

Und wenn die Arbeitnehmer über die im Betrieb gewährten Sozialleistungen zum Teil nur ungenügend informiert sind, so mag es nicht verwundern, wenn - wie aus Tabelle 6 ersichtlich - nach einer Betriebserhebung über 2/3 der Befragten keinerlei Vorstellung über die in anderen Betrieben gewährten Sozialleistungen hatten.

Tabelle 6: Informationsgrad über die in anderen Betrieben gewährten Sozialleistungen in v.H. der Befragten 2) - Betriebserhebung

	Betrieb A	Betrieb B
1. Weiß genau Bescheid	14	16
2. Schon mal was gehört, aber nichts Genaueres	14	10
3. Weiß keinen Bescheid	72	74

Quelle: nach Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 199, 200

Die empirische Evidenz einiger weniger Fallstudien zeigte, daß die Arbeitnehmer über die zusätzlichen Sozialleistungen recht unterschiedlich, z.T. auch recht wenig orientiert sind.

Diese auf nicht repräsentativer Basis gewonnenen Befunde sind jedoch auch im Rahmen einer Wirkungsanalyse nicht überzubetonen, wie folgende Wertschätzungsäußerungen der Arbeitnehmer zu den verschiedenen Leistungsarten vermuten lassen.

1) Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften ..., a.a.O., S. 79.

2) Fragestellung: "Wissen Sie darüber Bescheid, was es an betrieblichen Sozialleistungen ... in anderen Firmen der Umgebung hier gibt?"

132 Die "Wertschätzung" einzelner Leistungsarten

Wenn Arbeitnehmer bei direkter Befragung teilweise auch nur wenige Leistungsarten aufzählen können, so wird dennoch ein Großteil der verschiedenen Leistungsarten von der überwiegenden Mehrheit der Arbeitnehmer äußerst positiv beurteilt.

Die Wertschätzung der Leistungsarten wird vermutlich einerseits durch die Interessenstruktur der Arbeitnehmer, zum anderen durch die Art der Gewährung, die Höhe und die Verteilungs- und Bemessungsmodi bestimmt.¹⁾ Trotz diesbezüglich vermuteter zwischenbetrieblicher Abweichungen lassen die im folgenden wiedergegebenen Befunde verschiedener Betriebserhebungen gewisse Schwerpunkte in der Beurteilung einzelner Leistungsarten erkennen.

So werden, wie aus den Tabellen 7, 8, 9 und 10 zu entnehmen ist, Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung, Geldleistungen und Aufwendungen zum Gesundheitsdienst von der Mehrzahl der Arbeitnehmer als sehr wichtig eingestuft. Einer großen Beliebtheit erfreuen sich ferner in einigen Betrieben Aufwendungen für die Fort- und Weiterbildung sowie für den Werkswohnungsbau und den werksgeförderten Eigenheimbau. Als weniger wichtig bzw. überflüssig werden dagegen recht häufig Sozialeinrichtungen wie Gemeinschaftsräume und Werksbücherei, aber auch die Werkszeitschrift und der Betriebsausflug angesehen.

1) Entsprechend dieser Vermutung setzt die Interpretation der folgenden aufgezeigten Befunde einerseits Kenntnisse voraus über das betriebsspezifische System der zusätzlichen Sozialleistungen, zum anderen über die Belegschaft und deren Interessenstruktur.

Tabelle 7: Wertschätzung einzelner Sozialleistungen
Betriebshebungen - Nennungen in % der
Befragten - Mehrfachnennungen

[illegible]

Quellen: I nach Adorno, Theodor, Walter Dirks (Hrsg.): Betriebsklima - Eine industriepsziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet; (Frankfurter Beiträge zur Soziologie), Frankfurt a.M. 1959, S. 70/72

III nach Adolf, Jürgen: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 104

III nach Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 180, 182, 184

Tabelle 8: Wertschätzung einzelner Sozialleistungen
im Vergleich zum Aufwand
Betriebserhebung - Firma Voith
Nennungen in % der Befragten - Mehrfachnennung

	Aufgewendete Mittel in % 1957/58	Beliebtheit bei den Mit- arbeit.in % 1958
Erfolgspremie	50,6	27
Voith Hilfe / Pensionskasse	16,1	33
Kantine Werksküche	5,4	42
Gesundheitshaus	3,8	58
Haushaltsnothilfen	-	10
Betriebseigene Wohnungen	2,5	14
Betriebskrankenkasse	2,1	15
Bildung (Werksbücherei, Vortr.)	1,9	43
Erholungsheim	1,3	39
Jubiläumsprämie	1,0	-
Lohnausgleich	0,7	-
Familienhilfe	0,7	-
Sonstiges	2,1	-

Quelle: Horstkotte, Alfred: Betriebliche Sozialarbeit ...,
a.a.O., S. 95

Tabelle 9: Wertschätzung einzelner Sozialleistungen
im Vergleich zum Aufwand
Betriebserhebung Firma Maggi
Nennungen in % der Befragten

	Aufgewendete Mittel in % 1958	Beliebtheit bei den Mit- arbeit.in % 1959
Weihnachtszuwendungen	25,21	79
Firmenbeiträge zur Pensionsk.	15,10	21
Maizuwendungen	13,55	78
Werksk.,Werkswohnh.u.Kinderkrippe	8,70	30
Lohnfortzahlung	8,12	16
Dienstaltersprämien	5,59	42
Betriebsarzt, Sanitätsabteilung, Bad, Werksschwester	3,72	23
Sonstige Werksfürsorge	2,92	36
Arbeitskleidung	2,25	16
Weihnachtsfeier	1,63	20
Fahrgeldzuschüsse	1,15	-
Notstandsunterstützungen	1,12	6
Jubiläumsprämie u. -feiern	1,04	4
Ferienheim, Ferienzuschüsse	0,99	27
Ausbildung und Fortbildung	0,97	-
Betriebsausflüge, Belegschaftsabende	0,82	10

Quelle: nach Horstkotte, Alfred: Betriebliche Sozialarbeit
..., a.a.O., S. 84

Tabelle 10: Wertschätzung einzelner Sozialleistungen
Betriebsenerhebung - Nennungen in % der Befragten

Freiwillige Sozialleistungen	Männer			Frauen		
	Beschäft. gewerbl. Arbeith.	Ausgesch. gewerbl. Arbeith.	Ange- stellte	Beschäft. gewerbl. Arbeith.	Ausgesch. gewerbl. Arbeith.	Ange- stellte
Unterstützungskasse f. Notfälle	33	13	53	38	22	24
u. Renten	51	73	68	55	72	77
Werkarzt	54	67	68	62	71	71
Werksschweizer	46	40	21	45	35	35
Sozialbetreuerin	73	87	63	60	84	53
Kantine	62	60	58	24	22	53
Weiterbildung	62	53	74	60	77	41
Weihnachtsgratifikation	24	-	5	11	5	-
Kreditabkommen m.d. Dresdener Bank	32	13	42	28	18	29
Werkswohnungen	48	13	47	47	45	24
Fahrgeldunterstützung	33	33	47	46	61	53
Kindergarten	33	7	37	30	41	6
Geburtsbeihilfe	40	40	26	14	15	24
Betriebsssport	41	60	37	43	33	18
Duschräume	48	40	47	65	75	29
Bänke im Hof für die Pausen	35	47	37	38	46	29
Betriebsausflug	22	13	16	19	21	18
Werksbücherei	21	20	16	20	13	6
Werkszeitschrift						
Anzahl der Befragten	63	15	19	188	83	17

Quelle: nach Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus, a.a.O., S. 112

Wie aus Tabellen 8 und 9 hervorgeht, entspricht die Beliebtheit einzelner Leistungen nicht immer dem tatsächlichen Aufwand. Gravierende Unterschiede ergaben sich insbesondere bei der Betriebserhebung in den Voith-Werken. Dort waren die Aufwendungen für den Gesundheitsdienst die beliebtesten; die aufgewandten Mittel hierfür betrugen jedoch nur rund 4 % der Aufwendungen; die Erfolgsprämie dagegen, für die 50 % der Aufwendungen ausgeschüttet wurden, stand in der Beliebtheit an sechster Stelle. Noch stärker waren die Abweichungen bezüglich der Beurteilung der betrieblichen Weiterbildungsbemühungen (2. Stelle) und der dafür ausgeschütteten Geldbeträge (1,9 % der jährlichen Aufwendungen entfielen auf diese Leistungsart).

Wenn in einigen Betrieben bestimmte Leistungsarten eine vergleichsweise geringe Wertschätzung erfahren, so kann dies einerseits auf formale Unterschiede zurückzuführen sein. Möglicherweise dürfte aber für die abweichende Einstufung einzelner Leistungsarten eine unterschiedliche Interessenstruktur der Belegschaftsangehörigen verantwortlich sein.

Wenn z.B. bei der "Maggi-Befragung" (vgl. Tabelle 9) die betriebliche Altersversorgung vergleichsweise niedrig eingestuft wird, so ist hierfür vermutlich der hohe Anteil weiblicher Arbeitnehmer in diesem Betrieb verantwortlich. Und wenn bei der "Mannesmann-Befragung" (vgl. Tabelle 7, I) und bei der Erhebung in den Voith-Werken dem Gesundheitsdienst und unfallvorbeugenden Maßnahmen vergleichsweise hohe Wertschätzung entgegengebracht wird, so wird dies möglicherweise durch die produktionsbedingte erhöhte Unfallgefahr dieser Betriebe bestimmt.

Von besonderer Bedeutung dürften für vorliegende Problemstellung die Befunde von Wilhelm (vgl. Tabelle 10) sein. Die unterschiedliche Bewertung einzelner Aufwandsarten

durch Beschäftigte und ausgeschiedene Arbeitnehmer - vgl. insbesondere die Beurteilung der betrieblichen Altersversorgung und des Gesundheitsdienstes, aber auch die verschiedenen Stellungnahmen der männlichen und weiblichen Arbeitnehmer - läßt ebenfalls auf eine unterschiedliche Interessensstruktur einzelner Belegschaftsgruppen schließen.

Die in den Tabellen 7, 8, 9 und 10 wiedergegebenen Wertschätzungsäußerungen lassen zwar gewisse Schwerpunkte in der Beurteilung der verschiedenen Leistungsarten erkennen. Für eine Wirkungsanalyse dürften aber insbesondere die angedeuteten Abweichungen vom allgemeinen Trend sowie innerbetriebliche Abweichungen von Bedeutung sein. Auf diese Unterschiede, die vermutlich auf die unterschiedliche Interessensstruktur der einzelnen Belegschaftsgruppen zurückzuführen sind, wird im späteren bei der Prüfung der verhaltensbestimmenden Wirkungen einzelner Leistungsarten noch zurückgegriffen werden.

133 Änderungswünsche der Arbeitnehmer

Es mag nicht wundern, daß Arbeitnehmer zusätzliche Sozialleistungen, die über die vertraglich und gesetzlich festgelegten "Gegenleistungen" der Arbeitgeber hinausgehen, gern annehmen und diesen zusätzlichen Sozialleistungen eine recht hohe Wertschätzung entgegenbringen. Warum sollten die Arbeitnehmer diese zusätzlichen Leistungen nicht gern annehmen, ermöglichen sie doch eine zusätzliche Befriedigung verschiedenster materieller und immaterieller Interessen.

Die hohe Wertschätzung resultiert, wie Osterkamp unterstellt, aus "einer Hoffnungslosigkeit hinsichtlich befriedigender Regelungen der Lohnverhältnisse", und so werde alles, was zusätzlich zu dem Lohn gewährt werde,

gern angenommen.¹⁾

Als ebenso "selbstverständlich" unterstellt Griesinger, daß ein Abbau zusätzlicher Sozialleistungen bei alternativer Lohnerhöhung von der Mehrzahl der Arbeitnehmer gutgeheißen würde.²⁾ "Zweifellos käme" - so behauptet Laudien - "eine ersatzweise vorgenommene Lohnerhöhung den Wünschen weiter Kreise der Arbeitnehmerschaft entgegen".³⁾ Und "würde man ... darüber abstimmen lassen, ob der zusätzliche betriebliche Aufwand in Form zahlloser und differenzierter Leistungen oder als tariflich gesicherter Lohn gewährt werden sollen, so dürfte über das Ergebnis einer solchen Abstimmung kein Zweifel bestehen"⁴⁾.

Abgesehen davon, daß ein Abbau der zusätzlichen Sozialleistungen bei gleichzeitiger Lohnerhöhung einer freiwilligen Preisgabe zahlreicher betriebspolitischer Instrumente gleichkommen würde, widersprechen die uns vorliegenden Befunde diesen zunächst recht plausibel erscheinenden Thesen.

Während nach der Betriebsumfrage von Bornschein (vgl. auf S. 54 die Tabelle 11, Betrieb B und C) rund die Hälfte der Befragten für eine Beibehaltung der Sozialleistungen und rund 1/10 für ersatzweise vorgenommene Lohnerhöhungen waren, wünschten nach der Bosch-Befragung (vgl. Tabelle 11, Betrieb A) nur 2 % eine gänzliche Abschaffung der zusätzlichen Sozialleistungen, während sich 3/4 für eine Beibehaltung aussprachen.

-
- 1) Osterkamp, Karl: Die Probleme der betrieblichen Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 66.
 - 2) Griesinger, Heinrich: Der Einfluß der freiwilligen Sozialleistungen auf die Beziehungen im Industriebetrieb und zwischen Betrieb und Außenwelt, Diss. Stuttgart 1963, S. 62.
 - 3) Laudien, Wolfgang: Problematik betrieblicher Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 141.
 - 4) Osterkamp, Karl: Die Probleme betrieblicher Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 66.

Tabelle 11: Stellungnahmen der Arbeitnehmer zur Frage einer Lohn- bzw. Gehaltserhöhung anstelle freiwilliger Sozialleistungen in v.H. der Befragten - Betriebserhebungen

	Betrieb A Gesamt	Betrieb B Gesamt	Betrieb C Arb. Ang.	Ges.	
1. Zusätzl. Soziall. ganz abschaffen, dafür mehr Lohn und Gehalt	2	7	13	7	11
2. Teilweiser Abbau, dafür höheres Entgelt	5	29	13	-	9
3. Andere Aufteilung der bisherigen Aufwendungen	2	7	-	29	10
4. Bleiben wie bisher	76	50	57	43	52
5. Mehr Geld für zu- sätzl. Sozialleist. bereitstellen	8	7	10	14	11
6. Neue Sozialleist. einführen	1	-	7	7	7
7. Sonstiges	3	-	-	-	-
	100	100	100	100	100

Quellen: Betrieb A: "Boscherhebung" - Stock, Ulrich: Ergebnisse der Repräsentativumfrage bei Bosch, in: Boschzönder, Werkszeitschrift der Robert Bosch GmbH, 35. Jg. 1955, Heft 10, S. 214;
Betrieb B/C: Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 185

Mit den Befunden der Bosch-Erhebung vergleichbar wünschten bei einer Erhebung in den Maggi-Werken 8 % einen teilweisen Abbau bei alternativer Lohnerhöhung, während sich 85 % für das bestehende System der Sozialleistungen aussprachen.¹⁾

1) Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften über ..., a.a.O., S. 87.

In der Firma Voith wünschten 80 % der Befragten eine Beibehaltung der Sozialleistungen, 13 % eine Übertragung auf Löhne und Gehälter und 13 % eine zusätzliche Erfolgsprämie.¹⁾ In den Schmöle-Metallwerken lehnten 64 % einen Abbau ab, 25 % befürworteten eine teilweise Übertragung auf Löhne und Gehälter.²⁾ In einer weiteren Betriebserhebung "erklärten sich 2/3 der Belegschaft für die Beibehaltung der Sozialleistungen. Rund 1/4 empfindet jedoch den Vorschlag, einige der freiwilligen Sozialleistungen fallen zu lassen und dafür die Löhne zu erhöhen, gut."³⁾

Zwar sind diese Ergebnisse der angeführten Betriebserhebungen wegen unterschiedlicher Ausgestaltung der Sozialleistungen nur bedingt vergleichbar, dennoch zeigt sich übereinstimmend, daß sich jeweils nur eine Minderheit für einen völligen und vergleichsweise wenige Arbeitnehmer für einen Abbau bei ersatzweise vorgenommener Lohnerhöhung aussprechen.

Jene Befragten, die einen teilweisen Abbau der Sozialleistungen begrüßen würden, wollen insbesondere Aufwendungen für den Sport, das Orchester, die Betriebsausflüge, Werkbüchereien und auch Zuwendungen zur Kommunion und Konfirmation abgeschafft wissen.⁴⁾

Wenn demnach ein Abbau der Sozialleistungen befürwortet wird, denken Arbeitnehmer meist an jene Leistungen, die auch bei den Wertschätzungsskalen als nicht sehr notwendig bzw. als überflüssig eingestuft wurden. Ähnliches gilt auch für die Ausbauwünsche. Jene, die weitere zusätzliche Sozialleistungen befürworten, nennen meist höhere Barzuwendungen, aber auch zusätzliche Weiterbildungshilfen.

1) Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften über ..., a.a.O., S. 95.

2) Ebenda, S. 94.

3) Ebenda, S. 92.

4) Ebenda, S. 94; ferner Stock, Ulrich: Ergebnisse der Repräsentativumfrage bei Bosch ..., a.a.O., S. 214.

Von Bedeutung ist, daß sich insbesondere jüngere Arbeitnehmer für einen teilweisen oder völligen Abbau aussprechen und Barleistungen bevorzugen.¹⁾

Auch deuten einige Befunde darauf hin, daß weibliche Arbeitnehmer einem Abbau etwas geneigter gegenüberstehen als die Männer.²⁾ Ferner deuten einige Befunde darauf hin, daß mit Zunahme der beruflichen Qualifikation das Interesse an einem teilweisen Abbau der zusätzlichen Sozialleistungen zunimmt.³⁾

Jene überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer jedoch, die sich für eine Beibehaltung aussprechen, begründen dies meist mit Sekuritätsüberlegungen, zum Teil auch mit steuerlichen Erwägungen.⁴⁾ Treffend dürfte folgende Meinungsäußerung die Auffassung vieler, insbesondere älterer Lohnempfänger, aber auch weniger qualifizierterer Gehaltsempfänger kennzeichnen: "Wenn wir wöchentlich DM 10,-- oder DM 15,-- mehr bekämen, müßten wir nicht nur mehr Steuern zahlen, am Ende des Jahres hätten wir auch den Mehrlohn verbraucht und keine Sicherung für den Notfall."⁵⁾

1) Stock, Ulrich: Ergebnisse der Repräsentativumfrage bei Bosch ..., a.a.O., S. 214; Bornschein, Kurt: Die freiwilligen ..., a.a.O., S. 189; Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften ..., a.a.O., S. 92; Fischer, Otto: Betriebliche Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 26; Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 117.

2) Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften ..., a.a.O., S. 83, 93, 96; Fischer, Otto: Betriebliche Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 26; Stock, Ulrich: Ergebnisse der Repräsentativumfrage bei Bosch ..., a.a.O., S. 214; Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 187 ff.

3) Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften ..., a.a.O., S. 93.

4) Stock, Ulrich: Ergebnisse der Repräsentativumfrage ..., a.a.O., S. 214; Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 125.

5) Fischer, Otto: Betriebliche Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 26.

Wenn auch der Aussagewert der wenigen vorliegenden Befunde wegen unterschiedlicher Fragestellungen, fehlender Kenntnisse betriebsspezifischer Gegebenheiten und ungenügender Skalierung der Wertschätzungsäußerungen eingeschränkt ist, so ließen sich dennoch Schwerpunkte in der Beurteilung der Aufwandsarten nachweisen.

Die vorliegenden Befunde verschiedener Fallstudien zeigen übereinstimmend, daß ein Abbau der Sozialleistungen bei entsprechender Lohn- bzw. Gehaltserhöhung nicht - wie mehrfach behauptet - von der Mehrheit der Arbeitnehmer gutgeheißen wird. Vielmehr werden die gewährten Sozialleistungen, mit Ausnahme einiger wenig ins Gewicht fallender Aufwandsarten, von der Mehrzahl der Arbeitnehmer als erhaltenswert befunden.

Für die vorliegende Problemstellung scheint von Bedeutung zu sein, daß bestimmte Belegschaftsgruppen, wie jüngere und insbesondere weibliche Arbeitnehmer, einen teilweisen Abbau bei entsprechender Lohn- und Gehaltserhöhung begrüßen würden.

Die vorliegenden Beobachtungen erlauben gleichzeitig den Schluß, daß die Befunde zu allgemeinen Wertschätzungsäußerungen der zusätzlichen Sozialleistungen als weitgehend valide bezeichnet werden können. Denn wenn Arbeitnehmer auf mögliche Lohn- bzw. Gehaltserhöhungen verzichten und dafür lieber bestehende zusätzliche Sozialleistungen erhalten wollen, so läßt dies auf eine recht hohe Wertschätzung dieser Leistungen schließen.

134 Erkenntniswert der qualitativen Analyse

Es konnte bei der qualitativen Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen zwar nur auf wenige empirische Studien zurückgegriffen werden, die aufgezeigten allgemeinen Tendenzen, aber auch die beobachteten - möglicherweise geschlechts- und altersspezifischen - Abweichungen vom

allgemeinen Trend dürften für eine Wirkungsanalyse der zusätzlichen Sozialleistungen von nicht unwesentlicher Bedeutung sein.

Wenn die verschiedenen Leistungsarten von den Arbeitnehmern tendenziell nicht gleichrangig eingestuft werden, so kommt dies der Formulierung und Prüfung allgemeiner Hypothesen über die Effizienz "der" zusätzlichen Sozialleistungen sicher nicht entgegen. Vielmehr dürften sich - dies wird auf Grund der qualitativen Analyse deutlich - nur differenzierte Aussagen bezüglich bestimmter Leistungsarten als haltvoll erweisen.

Die Abweichungen in der Beurteilung einzelner Leistungsarten können zum einen durch die formalen, betriebsspezifischen Besonderheiten der Leistungsgestaltung und Leistungsgewährung bestimmt sein. Es können aber auch, wie die quantitative Analyse vermuten läßt, unterschiedliche Interessenstrukturen einzelner Belegschaftsgruppen für die unterschiedliche Beurteilung gleicher Leistungsarten verantwortlich sein.

Diese beiden Aspekte, die formale, betriebspezifische Ausformung des Sozialleistungssystems einerseits und die jeweilige Interessenstruktur der Belegschaftsmitglieder andererseits, dürften somit bei der Prüfung der Effizienz verschiedener Leistungsarten zu berücksichtigen sein. Es liegt so die Vermutung nahe, daß nicht allein auf Grund der formalen Gegebenheiten auf eine bestimmte Effizienz zu schließen ist. Zum anderen kann vermutlich auch nicht allein auf Grund von Wertschätzungsäußerungen - die Validität sei unterstellt - auf die Auswirkungen der unterschiedlich eingruppierten Instrumente geschlossen werden, denn es kann vermutlich nicht von einer für die Gesamtheit der Arbeitnehmer in gleicher Weise ausgeprägten Interessenstruktur ausgegangen werden.

Bei der Prüfung verhaltensbestimmender Wirkungen der zusätzlichen Sozialleistungen bzw. einzelner Leistungsarten bedeutet somit eine qualitative und eine quantitative Analyse nur einen ersten Schritt, um in die komplexen Zusammenhänge einer Effizienz dieser Instrumente einzudringen. Hypothesen, die die Abhängigkeit eines bestimmten Verhaltens der Arbeitnehmer von den zusätzlichen Sozialleistungen unterstellen, müssen somit - und dies dürfte bereits die quantitative und die qualitative Analyse gezeigt haben - auf einem umfassenden theoretischen Konzept aufgebaut werden.

14 Mögliche Auswirkungen zusätzlicher Sozialleistungen

Im Zusammenhang mit den Erörterungen über die Bestimmungskriterien des Terminus zusätzliche Sozialleistungen sowie bei der quantitativen und qualitativen Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen wurde die Problematik einer Wirkungsanalyse der zusätzlichen Sozialleistungen bereits angedeutet.

Im folgenden Abschnitt sollen "mögliche Auswirkungen" der zusätzlichen Sozialleistungen aufgezeigt werden. Gleichzeitig soll das Forschungsproblem dieser Studie konkretisiert werden, d.h. es sollen die Bezugspunkte der Wirkungsanalyse aufgezeigt werden.

Die Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen kann, wie verschiedene Thesen unterstellen, die unterschiedlichsten Auswirkungen ökonomischer und soziologischer Art zur Folge haben.

So wird z.B. behauptet, die Aufwendungen für zusätzliche Sozialleistungen würden vom Unternehmer auf die Preise der erzeugten Güter abgewälzt und somit zu einer Kürzung

der Realeinkommen beitragen.¹⁾

Oder es wird angesichts des "sozialen Gefälles" unterstellt, die zusätzlichen Sozialleistungen würden zu einer weiteren Differenzierung der Arbeitnehmereinkommen beitragen.

Und da die zusätzlichen Sozialleistungen zum Teil steuerlich abzugsfähig sind²⁾, wird behauptet, die Sozialaufwendungen würden einseitig zu Lasten des Staates - es wird von einem "ungerechtfertigten Steuerentzug" gesprochen³⁾ - und nicht zu Lasten des Betriebes gehen.

Eine weitere These unterstellt, daß die zusätzlichen Sozialleistungen insbesondere der Liquiditätssteigerung der Betriebe zugute kommen würden.⁴⁾

Derartige unterstellte "Auswirkungen" der zusätzlichen Sozialleistungen werden nicht selten als Einwand gegen diese Instrumente angeführt, ja sie dienen nicht selten als "Begründung" einer Forderung nach deren Abbau und Beseitigung.

-
- 1) Lelonek, Heinz: Die Aufwendungen für den arbeitenden Menschen ..., a.a.O., S. 180 ff.; Föhl, C.: Erfolgsbeteiligung - die Antwort auf die Krise unserer Sozialpolitik, in: Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., Reihe 3, Heft 2, Hilden 1962, S. 17; Osterkamp, Karl: Die sozialen Leistungen, in: Sozialer Fortschritt, 1. Jg. 1952, Nr. 7, S. 154; Hellwig, Fritz: Zur Würdigung betrieblicher Sozialleistungen, in: Sozialer Fortschritt, 1. Jg. 1952, Nr. 7, S. 157.
 - 2) Vgl. z.B. Rau, Hans Gerd: Die steuerliche Behandlung der BetrAV, für jede Form gelten besondere Steuervorschriften, in: AG, 20. Jg. 1968, Heft 21/22, S. 620 ff.
 - 3) Siehe bei Fischer, Otto: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 22 ff.
 - 4) Weckwerth, Martin: Die Sozialleistungen in westdeutschen Industriebetrieben als Instrument des Klassenkampfes der Bourgeoisie, Berlin-Ost 1964, S. 107; Waldherr, Klaus: Wirkungen der freiwilligen sozialen Leistungen ..., a.a.O., S. 39 ff.; Fischer, Otto: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 22; Deutsches Industrie Institut (Hrsg.): Berichte des - zur Sozialpolitik: Umstrittene betriebliche Sozialpolitik, 1. Jg. 1967, Nr. 11, S. 19 ff.

Es ist hier nicht die Aufgabe, diese unterstellten ökonomischen Auswirkungen weiter zu prüfen.

Mögen die behaupteten Wirkungen in Einzelfällen auch zutreffen, so ist den angeführten Thesen der Vorwurf einer einseitigen, eindimensionalen Betrachtungsweise zu machen. Denn bei den unterstellten Wirkungszusammenhängen werden möglicherweise bestehende Auswirkungen der zusätzlichen Sozialleistungen auf den Produktionsfaktor Arbeit nicht entsprechend berücksichtigt, und so werden mögliche, den unterstellten Auswirkungen entgegenlaufende oder diese ausgleichende Effekte nicht gesehen.

Denn wenn z.B. der Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen eine Steigerung der Arbeitsproduktivität folgen würde, wenn den Aufwendungen für zusätzliche Sozialleistungen betriebliche Kosteneinsparungen (z.B. wegen verminderter Fluktuation oder verminderter Fehlzeiten) entgegenstehen würden, dann wäre z.B. die These der Preisabwälzung bei weitem nicht mehr so zwingend. Oder wenn die zusätzlichen Sozialleistungen eine Lenkungsfunction auf den Arbeitnehmer ausüben, wäre auch die These des Steuerverlustes nur kurzfristig von Bedeutung. Langfristig dagegen würden die zusätzlichen Sozialleistungen dem Steueraufkommen des Staates möglicherweise zugute kommen, denn eine entsprechende Verteilung der Arbeitskräfte ist eine Voraussetzung des volkswirtschaftlichen Wachstums.

Wenn somit beantwortet werden könnte, inwieweit der Produktionsfaktor Arbeit durch die zusätzlichen Sozialleistungen beeinflusst wird, inwieweit mit Hilfe dieser Leistungen die Einstellungen und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer im Sinne des Unternehmenszieles beeinflusst werden können, würde dies auch zur Versachlichung der Diskussion um die angedeuteten ökonomischen Auswirkungen der zusätzlichen Sozialleistungen beitragen.

Diese Abhängigkeit der Einstellungen und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer von den zusätzlichen Sozialleistungen soll im Rahmen dieser Studie geprüft werden.

Es wäre auch in diesem Zusammenhang an die verschiedensten "Auswirkungen" zu denken, wie bereits die Erörterungen zu den "Zielen" und "Motiven" der zusätzlichen Sozialleistungen deutlich machten.

So kann die Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen bei den Arbeitnehmern möglicherweise ein "Gefühl der Dankbarkeit" dem Arbeitgeber gegenüber erwecken; die Gewährung der Leistungen kann zu einer "Identifikation"¹⁾ mit den Zielen des Betriebes und zu einer "Entfremdung" von gewerkschaftlichen Zielen führen.²⁾ Die zusätzlichen Sozialleistungen können eventuell zu einer Leistungssteigerung beitragen und die Betriebsverbundenheit fördern und damit einer Fluktuation entgegenwirken.

Bezüglich dieser angedeuteten sozial-psychologischen Auswirkungen, deren noch mehrere angedeutet werden könnten, werden die verschiedensten Thesen vertreten, die jedoch meist wenig fundiert und nicht selten widersprüchlich sind.

Die Problematik allgemeiner Aussagen über die Effizienz zusätzlicher Sozialleistungen wurde bereits deutlich, und angesichts der vielfältigen, aber sich widersprechenden Hypothesen mag es nicht überraschen, wenn die Möglichkeit einer Prüfung der Effizienz zusätzlicher Sozialleistungen bei dem derzeitigen Stand der Forschung grundsätzlich in Frage gestellt, ja sogar ausgeschlossen wird. "Die Wirksamkeit der freiwilligen Sozialleistungen zu erforschen", so stellt z.B. Buhl fest, ist "nicht zu verwirklichen."³⁾

1) Vgl. hierzu insbesondere Hax, Karl: Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, in: Karl Hax, Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln und Opladen 1969, S. 22 ff.

2) Osterkamp, Karl: Die Probleme der betrieblichen Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 254.

3) Buhl, Horst: Ausgangspunkte und Entwicklungslinien ..., a.a.O., S. 59.

Die Vielfalt einzelner Leistungsarten, deren unterschiedliche Ausgestaltung und Bemessungsmodi, unterschiedliche Belegschaftsstrukturen, unterschiedliche betriebliche Gegebenheiten, unterschiedliche Interessen der Arbeitnehmer, eine Vielzahl das menschliche Verhalten bestimmender Faktoren und die Schwierigkeit einer Isolierung verhaltensbestimmender Determinanten lassen zweifellos allgemeine, universelle Aussagen über die verhaltensbestimmenden Wirkungen einer oder mehrerer Leistungsarten fraglich erscheinen.

Trotz dieser Schwierigkeiten soll der Versuch unternommen werden, allgemeine Aussagen über die Effizienz der Sozialleistungen zu machen und soweit möglich zu überprüfen. Und kommt den unterstellten und zu prüfenden Wirkungszusammenhängen auch nicht der Charakter universeller Hypothesen zu, sondern nur jener statistischer Hypothesen (Wahrscheinlichkeitshypothesen), so dürfte auch dies ein wesentlicher Beitrag zur Beantwortung jener entscheidenden Fragen der betrieblichen Sozialleistungen darstellen.

Wegen der Vielfalt der von den zusätzlichen Sozialleistungen möglicherweise beeinflussten Verhaltensweisen ist im folgenden eine Beschränkung nötig. Bezugspunkte der folgenden Wirkungsanalyse sollen nur die "Fluktuation" und die "Fehlzeiten" sein, beides jedoch Verhaltensweisen, die - so wird noch gezeigt werden - im Mittelpunkt der betrieblichen Personalarbeit stehen.

2. K a p i t e l

Der Beitrag zusätzlicher Sozialleistungen zur Beeinflussung der Fluktuation

Nachdem im vorhergehenden Kapitel grundsätzliche Probleme einer Messung der Effizienz zusätzlicher Sozialleistungen aufgezeigt wurden, sollen in diesem Kapitel Hypothesen über die Zusammenhänge von Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen formuliert und soweit möglich geprüft werden. Diese Überlegungen werden aufzeigen, ob bzw. inwieweit mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen das Fluktuationsverhalten beeinflußt werden kann.

Nach einigen grundsätzlichen Ausführungen zu dem Begriff, der Messung und der Bedeutung der Fluktuation sollen einige in der Literatur vertretene Hypothesen über die Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Es wird sich sodann als nötig erweisen, allgemeine theoretische Aussagen über das Fluktuationsverhalten zu sammeln. Eine hypothetisch erreichte allgemeine Theorie der Fluktuation wird somit die Grundlage relativierter Hypothesen über die Zusammenhänge von Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen bilden. Diese durch allgemeine theoretische Überlegungen gestützten Hypothesen werden sodann Möglichkeiten der Beeinflussung des Fluktuationsverhaltens durch die zusätzlichen Sozialleistungen aufzeigen.

21 Begriff, Messung, Höhe und Bedeutung der Fluktuation

Die folgenden Überlegungen dienen der Konkretisierung des Untersuchungsproblems; es wird ferner die Aktualität des Forschungsproblems angedeutet und auf einige grundsätzliche Schwierigkeiten der Prüfung von Hypothesen über das Fluktuationsverhalten verwiesen.

211 Der Begriff der Fluktuation

Der Begriff "Fluktuation" ist als wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Terminus zwar noch relativ jung¹⁾, er wird jedoch in der Praxis und der Fachliteratur recht häufig gebraucht.

Trotz der weiten Verbreitung dieses Begriffes ist jedoch von der Tatsache auszugehen, daß es einen eindeutig bestimmten Begriff "Fluktuation" bislang nicht gibt. Vielmehr sieht sich so mancher Autor, der über die "Fluktuation" berichtet, genötigt, eine neue Begriffsbestimmung vorzuschlagen, oder es werden Begriffe wie Arbeitsplatzwechsel, Personalwechsel, Arbeitsmobilität und dgl. z.T. synonym, z.T. inhaltlich verschieden gebraucht - ein Umstand, der die Diskussion um die Fluktuation unnötig belastet.

Wegen dieser terminologischen Abweichungen, aber auch um den Forschungsgegenstand zu konkretisieren, erscheinen einige grundsätzliche Ausführungen zu dem Terminus Fluktuation nötig.

Der Begriff "Fluktuation" "umfaßt sinngemäß ... das gesamte Hin- und Herfluten der Arbeitnehmer innerhalb des Arbeitsmarktes"²⁾.

Im Schrifttum und in der Praxis wird der Begriff Fluktuation jedoch meist nur zur Bezeichnung bestimmter Wechselvorgänge in der personellen Besetzung von Arbeitsplätzen verwendet.

-
- 1) U.W. wurde der Terminus: Fluktuation zur Bezeichnung von Wechselvorgängen in der personellen Besetzung von Arbeitsplätzen erstmals von Lüttgens gebraucht. Vgl. Lüttgens, Carl-Max: Der zwischenbetriebliche Arbeitsmarktausgleich, Essen 1921, S. 11.
 - 2) Schlüter, Helmut: Fluktuation - Begriff, Erfassung, Ursache und Bekämpfung, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverbände der Hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 74.

Die Gesamtheit der Wechselvorgänge setzt sich - aus der Sicht des Einzelbetriebes - zusammen aus: Personalabgängen, Personalzugängen und innerbetrieblichen Personalumsetzungen. Diese verschiedenen Wechselvorgänge werden von Goossens mit dem Terminus "Personalwechsel"¹⁾, von Stegemann mit "Arbeitsplatzwechsel"²⁾, von Lux mit "Personalbewegung"³⁾ umschrieben.

Da der Begriff "Personalbewegung" andeutet, daß es sich bei diesen Wechselvorgängen nicht nur um Wechselvorgänge zwischen den Betrieben, sondern auch um Ein- und Austritte aus dem Erwerbsprozeß handelt, soll dieser Terminus als Oberbegriff übernommen werden.

Es erscheint jedoch nötig, die drei aufgezeigten Aspekte - die innerbetrieblichen Personalumsetzungen, die Personalzugänge und die Personalabgänge - gesondert zu analysieren, da diese durch jeweils spezielle Variable bestimmt werden.

Unter den innerbetrieblichen Personalumsetzungen sollen die betrieblicherseits bestimmten innerbetrieblichen Veränderungen in der personellen Besetzung der Arbeitsplätze verstanden werden.

Bei den Personalabgängen, die durch arbeitgeberseitige oder arbeitnehmerseitige Auflösung (Kündigung) des Arbeitsverhältnisses zustande kommen, ist zu unterscheiden, ob ein vorübergehendes oder endgültiges Ausscheiden aus dem Erwerbsprozeß folgt oder lediglich ein Betriebswechsel, d.h. eine Neuaufnahme der Arbeit in einem anderen Betrieb, gegeben ist.

1) Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Seine Bedeutung, Erfassung und betriebswirtschaftliche Beeinflussung, Pöcking 1957, S. 12.

2) Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung und betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels, Berlin 1965, S. 12.

3) Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen der Fluktuation der Arbeitnehmer in der Industrie in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Köln 1965, S. 20.

Bei den Personalzugängen ist zu unterscheiden zwischen den "Betriebswechslern" und jenen Arbeitnehmern, die erstmals oder von neuem - nach längerer freiwilliger Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses - in den Erwerbsprozeß eintreten.

Diese verschiedenen Arten der Personalbewegung werden nun in recht unterschiedlicher Weise zur Bestimmung des Begriffes Fluktuation verwendet.

So wird z.B. von der "Kommission für Arbeitswissenschaftliche Terminologie" die Fluktuation durch innerbetriebliche Personalumsetzungen und durch Personalabgänge bestimmt.¹⁾

Da jedoch innerbetriebliche Personalumsetzungen grundsätzlich von Entscheidungen der Betriebsleitungen abhängig sind, die Austritte dagegen auch durch die Entscheidung des Arbeitnehmers bestimmt sein können, erscheint es zweckmäßig, diese beiden Aspekte gesondert zu analysieren.

Weit verbreitet ist jene Begriffsbestimmung, nach der die "Fluktuation" durch die Personalabgänge und die Personalzugänge bestimmt ist.²⁾³⁾

Aber auch diese Begriffsbestimmung erscheint für die vorgegebene Aufgabenstellung nicht geeignet, da die beiden Aspekte der Personalbewegung nicht mit Hilfe eines einheitlichen theoretischen Konzepts erklärt werden können.

-
- 1) Kommission für Arbeitswissenschaftliche Terminologie: Arbeitswissenschaftliche Begriffe, 3. Mitteilungen, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaften, 15. Jg. 1961, S. 12.
 - 2) Fischer, Guido: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Heidelberg, 7. Aufl. 1957, S. 183; Harensiak, Arthur: Um die Fluktuationskennziffer, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 20, S. 651.
 - 3) Anm.: Diese Bestimmung entspricht dem in der angelsächsischen und anglo-amerikanischen Literatur weit verbreiteten, aber auch dort nicht einheitlich definierten Terminus: labo(u)r turnover.

Nach einer weiteren, häufig gebrauchten Begriffsbestimmung bezieht sich der Terminus "Fluktuation" nur auf die Personalabgänge. Unterschiedliche Auffassungen bestehen jedoch nun darüber, ob alle oder nur bestimmte Austritte durch den Fluktuationsbegriff erfaßt werden sollen. So wollen z.B. Schlüter¹⁾, Bretschneider²⁾ und Fridrich³⁾ sämtliche Personalabgänge unter dem Begriff Fluktuation eingeschlossen wissen.

Nach Schwennicke⁴⁾, Lux⁵⁾ und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände⁶⁾ soll der Begriff Fluktuation nur dann gebraucht werden, wenn die Austretenden wieder ein neues Beschäftigungsverhältnis eingehen.

Es werden somit die endgültig oder vorübergehend aus dem Erwerbsprozeß Ausscheidenden nicht zu den fluktuierenden Arbeitnehmern gerechnet. Diese Austritte werden gelegentlich als "biologische"⁷⁾ oder "natürliche"⁸⁾ Abgänge

-
- 1) Schlüter, Helmut: Fluktuation, Begriff..., a.a.O., S.48.
 - 2) Bretschneider, Joachim: Die betriebliche Fluktuationsstatistik, Vorschläge zum Begriff und zur Berechnungsmethode der Fluktuation, in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 15/16, S. 423; derselbe: Vereinheitlichung der Fluktuationsstatistik - zu den Empfehlungen der Bundesvereinigung, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 17, S. 532 ff.
 - 3) Fridrich, W.B.: Die kontinuierliche Erfassung mit und ohne Lochkarten, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf 1960, S. 80.
 - 4) Schwennicke, Carl Hubert: Zur Fluktuation der Arbeitskräfte, Verminderung der Fluktuation als Vorbedingung und Folge guter wirtschaftlicher Führung, in: AG, 11.Jg. 1959, Nr. 19, S. 589.
 - 5) Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S.
 - 6) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Minderung der Fluktuation - Betriebliche Maßnahmen, in: Informationen für die Betriebsleitung 1959, Nr. 9, S. 5.
 - 7) Schlüter, Helmut: Fluktuation - Eine zeitgemäße Untersuchung, in: Arbeit und Sozialpolitik, 12. Jg. 1958, Nr. 6, S. 157; derselbe: Fluktuation - Begriff ..., a.a.O., S. 48.
 - 8) Nanz, Claus E.: Personalfuktuation, Das Problem und betriebliche Maßnahmen seiner Minderung, Diss. Mannheim 1965, S. 22.

(Tod, Invalidität, Altersgrenze, Krankheit) bezeichnet. Oder es wird von "zwangsläufigem Arbeitsplatzwechsel"¹⁾ (biologisch bedingte Abgänge zusätzlich sozialrechtlich bedingte Abgänge und Einberufung zur Bundeswehr) oder von "Kernfluktuation" gesprochen.

Man kann nun zwar mit Bretschneider der Meinung sein, die Erfassung sämtlicher Abgänge sei statistisch wesentlich einfacher²⁾, man kann auch mit Fridrich die Meinung vertreten, es sei für die betrieblichen Auswirkungen, "für die vorzunehmenden Ersatz Einstellungen", gleichgültig, ob "die austretenden Arbeitskräfte in einen anderen Betrieb wechseln oder ob sie am wirtschaftlichen Prozeß nur noch als Konsumenten teilhaben"³⁾. Da jedoch die Bedingungen - und damit auch die Beeinflußbarkeit - des zwangsläufigen Arbeitsplatzwechsels verschieden sind von denen des zwischenbetrieblichen Betriebswechsels, erscheint dieser engere Fluktuationsbegriff für die vorgegebene Aufgabenstellung zweckmäßiger.

Jedoch auch dieser eng gefaßte, weithin gebräuchliche Fluktuationsbegriff bedarf einer weiteren Differenzierung. Es ist zu unterscheiden, ob die Auflösung des bestehenden Arbeitsverhältnisses durch eine arbeitgeberseitige oder durch eine arbeitnehmerseitige Kündigung herbeigeführt wird.

Die durch arbeitgeberseitige Kündigung bestimmten Austritte können nicht Gegenstand vorliegender Wirkungsanalyse sein. Denn die Entscheidung des Arbeitgebers, die ausgesprochene Kündigung, kann und soll durch weitere betriebspolitische Aktivitäten: durch den Einsatz von zusätzlichen Sozialleistungen nicht rückgängig gemacht

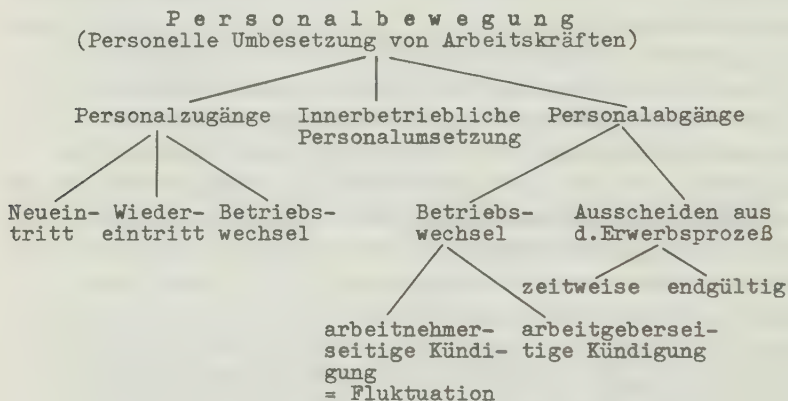
1) O.V.: Fluktuation - eine Reaktion auf Fehler, in: Industriekurier, 13. Jg. 1960, Nr. 70, S. 4.

2) Bretschneider, Joachim: Zur Vereinheitlichung ..., a.a.O., S. 423.

3) Fridrich, W.B.: Die kontinuierliche Erfassung ..., a.a.O., S. 79.

werden. Vielmehr ist entsprechend der Problemstellung lediglich zu fragen, inwieweit ein durch arbeitnehmerseitige Kündigung bewirkter zwischenbetrieblicher Personalwechsel durch die zusätzlichen Sozialleistungen bestimmt ist.

Schaubild: Schematische Darstellung der Personalbewegung



Zwar erscheint diese Trennung in arbeitgeberseitige und arbeitnehmerseitige Kündigung bestimmte Auflösung des Arbeitsverhältnisses im Rahmen einer Wirkungsanalyse nicht voll befriedigend, denn die Arbeitnehmer können einer in Aussicht stehenden arbeitgeberseitigen Kündigung durch einen freiwilligen Austritt vorbeugen. Diese beiden angesprochenen Formen der Personalbewegung sind somit nur unter formalen Aspekten eindeutig zu trennen. Da aber im folgenden bei der Prüfung theoretischer Aussagen nur auf Sekundärdaten zurückgegriffen werden kann und zum anderen von den Regelfällen auszugehen ist, ist die angedeutete Ungenauigkeit in der Bestimmung der zuletzt angeführten Aspekte der Personalbewegung in Kauf zu nehmen. Unter dem Begriff Fluktuation werden somit nur die Per-

sonalabgänge erfaßt, die durch eine Kündigung des Arbeitnehmers bestimmt sind und denen ein Betriebswechsel folgt.

Bei diesem eng gefaßten Fluktuationsbegriff, der den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt ist, wurden bewußt verschiedene Aspekte der Personalbewegung ausgeklammert, die bei geänderter Problemstellung von entscheidender Bedeutung sein dürften. So dürfte sich die angegebene Definition z.B. bei einer Analyse der Personalbewegung unter arbeitsmarktpolitischen Aspekten als nicht zweckmäßig erweisen, vielmehr müßte dann ein geänderter Bezugspunkt der Definition, z.B. die Umsetzung der Arbeitskräfte auf vorhandenen Arbeitsplätzen, gewählt werden.

Die angegebene Begriffsbestimmung, die auf den einzelnen Arbeitnehmer ausgerichtet ist, wird somit nicht als grundsätzlich zweckmäßige Definition für "Fluktuation" angeboten. Im Rahmen vorliegender Studie wird jedoch von dem enggefaßten Begriff ausgegangen, da nur jene Aspekte der Personalbewegung aufgenommen sind, die es - aus der Sicht des Entscheidungsträgers der zusätzlichen Sozialleistungen - durch diese Instrumente zu beeinflussen gilt.

212 Die Messung der Fluktuation

Zu statistischen Erfassung des Fluktuationsverhaltens, zu inner- und zwischenbetrieblichen Vergleichen werden die absoluten Zahlen in sog. "Fluktuationskennziffern" bzw. Fluktuationsquoten umgewandelt.

Ansichts der vielfältigen Begriffsbestimmungen der Fluktuation mag es nicht überraschen, daß eine Vielzahl verschiedener Berechnungsmodi vorliegen. Neben den verschiedenen Begriffsinhalten sind jedoch unterschiedlich be-

stimmte Bezugsgrößen¹⁾ für die Vielzahl der Berechnungsformeln verantwortlich.²⁾

Zwar kann es nicht, wie Schlüter seine Berechnungsformel klassifiziert, einen "einzig richtigen" Berechnungsmodus der Fluktuation geben,³⁾ denn der Berechnungsmodus ist unterschiedlichen Zielsetzungen angepaßt. Da aber unterschiedliche Berechnungsformeln zu voneinander abweichenden Ergebnissen führen, sind vorliegende Angaben zur Fluktuation nur bedingt vergleichbar.

Nachdem in den letzten Jahren verschiedene Berechnungsmodi wie auch die sich ergebenden Abweichungen bei Verwendung unterschiedlicher Berechnungsformeln ausführlich beschrieben wurden,⁴⁾ soll nur auf zwei in Deutschland gebräuch-

-
- 1) Anm.: So wird z.B. die Bezugsmasse (Nennergröße) durch die durchschnittliche Belegschaftszahl, die "ist-Belegschaft", die "Soll-Belegschaft", die durchschnittlich im Betrieb anwesenden Arbeitnehmer oder die Zahl der Vollarbeiter bestimmt. Die Zählermasse setzt sich zusammen entweder aus den Austretenden, den Eintretenden oder aus beiden Gruppen. Sodann wird eine unterschiedliche Dauer des Berichtszeitraumes gewählt, so z.B. die Kalendertage oder die Arbeitstage während eines Monats, eines Jahres.
 - 2) Vgl. Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung ..., a.a.O., S. 75 ff.; dort werden über 30 verschiedene Meßformeln wiedergegeben; ferner: Schiefer, Jack: Der europäische Arbeitsmarkt - Freizügigkeit und Mobilität der Arbeitnehmer, a.a.O., S. 85 ff.
 - 3) Schlüter, Helmut: Zur Erfassung der Fluktuation, eine notwendige Klärung, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 5, S. 146 ff.; derselbe: Fluktuation - Begriff ..., a.a.O., S. 51.
 - 4) Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung ..., a.a.O., S. 75 ff.; Bretschneider, Joachim: Die betriebliche Fluktuationsstatistik, a.a.O., S. 420 ff.; derselbe: Vereinheitlichung der Fluktuationsstatistik ..., a.a.O., S. 532 ff.; Harenslak, Arthur: Um die Fluktuationskennziffer ..., a.a.O., S. 652 ff.; Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S. 84 ff.; Fridrich, W.B.: Die kontinuierliche Erfassung ..., a.a.O., S. 86 ff.; Schlüter, Helmut: Fluktuation ..., a.a.O., S. 157 ff.; derselbe: Zur Erfassung der Fluktuation, a.a.O., S. 146 ff.; Nanz, Claus: Personal-

liche Bemessungsformeln hingewiesen werden: auf die sog. "Schlüter-Formel" und auf die "Durchschnittsformel" bzw. "BDA-Formel".

Die "Schlüter-Formel" gibt den prozentualen Anteil der Abgänge zu der Gesamtzahl der Arbeitnehmer während eines Erhebungszeitraumes wieder, dargestellt in der Formel:¹⁾

$$\emptyset \text{ Fluktuation} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Anfangsbestand und Zugänge}} \cdot 100$$

Die Durchschnittsformel zeigt das Verhältnis der Abgänge zu dem durchschnittlichen Personalbestand.²⁾

$$\text{Fluktuationskennziffer ("BDA")} = \frac{\text{Abgänge}}{\emptyset \text{ Personalbestand}} \cdot 100$$

Die nach der "Durchschnittsformel" errechnete Fluktuationskennziffer verläuft somit proportional zur absoluten Höhe der Fluktuation, die Schlüter-Formel dagegen degressiv. So ergibt sich insbesondere bei expandierenden Betrieben, wenn zusätzliche Neueinstellungen vorgenommen werden, je nach Berechnungsmodus ein recht unterschiedliches Bild von der Fluktuation.

Forts. d. Anm. 4) auf S. 72:

fluktuation ..., a.a.O., S. 84 ff.; Goossens, Franz: Personalwechsel und Fluktuation, in: Mensch und Arbeit (im folgenden MuA), 13. Jg. 1961, Nr. 4, S. 277 ff.; Friedrichs, Hans, Ulrich Gries, Renate Haack, Wolfgang Habel: Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation; im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft - RKW - erstellt vom Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen e.V.: Der neue Betrieb, Düsseldorf 1962, S. 84; Lenk, Eberhard: Systematische Analyse des Arbeitsplatzwechsels - Eine Voraussetzung erfolgreicher Personalführung, in: Arbeitswissenschaften, 6. Jg. 1967, Nr. 6, S. 157.

1) Schlüter, Helmut: Erfassung der Fluktuation ..., a.a.O., S. 146; derselbe: Fluktuation - Begriff ..., a.a.O., S. 51.

2) Bretschneider, Joachim: Zur Vereinheitlichung ..., a.a.O., S. 532.

Diese wenigen Ausführungen machten deutlich, daß vorliegende Befunde zur Fluktuation - nicht nur wegen unterschiedlicher Begriffsbestimmungen, sondern auch wegen unterschiedlicher Bemessungsmodi - nur bedingt vergleichbar sind, zumal es nicht üblich ist, den verwendeten Berechnungsmodus anzugeben.

Dieser Umstand beeinträchtigt aber auch den Aussagewert der vorliegenden Wirkungsanalyse, da im folgenden bei der Prüfung unterstellter Hypothesen nur auf Sekundärdaten zurückgegriffen werden kann.

213 Die Höhe der Fluktuation

Seit Ende der 50er Jahre werden in Westdeutschland die Fluktuationsquoten durch überbetriebliche Erhebungen in regelmäßiger Folge erfaßt.¹⁾²⁾

Daneben wurde in den letzten Jahren mehrfach versucht, durch einen Vergleich betrieblicher "Fluktuationsstatistiken" zu allgemeinen Aussagen über die Höhe der Fluktuation zu gelangen.³⁾

-
- 1) Der "zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland einschließlich Berlin (West)" wurde in den Jahren 1959, 1960, 1961, 1965 und 1967 von der Bundesanstalt für Arbeit erfaßt, vgl. ANBA, 1966, Nr. 12, S. 553 ff.; ANBA, 1967, Beilage zu Nr. 3, S. 15 ff.; sehr informative Daten werden in vierteljährlicher Folge vorgelegt von der "Zentralstelle der Berliner Arbeitgeberverbände" (Hrsg.), Berichte über die Fluktuation in ausgewählten größeren Betrieben.
 - 2) In nicht-deutschsprachigen Ländern, so insbesondere in USA, Großbritannien, Schweden und Australien liegt schon aus früheren Jahrzehnten umfangreiches Zahlenmaterial regelmäßig durchgeführter, überbetrieblicher Erhebungen vor. Vgl. hierzu Quellennachweise und Daten bei: Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung ..., a.a.O., S. 38 ff.
 - 3) Vgl. z.B. Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation ..., a.a.O., S. 125 ff.; Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen der Fluktuation ..., a.a.O., S. 105 ff.; Nanz, Claus: Personalfuktuation ..., a.a.O., S. 49 ff.

Es mußte jedoch auch beobachtet werden, daß "es eine Reihe von Mittel- und Großbetrieben in Westdeutschland gibt, die über die Fluktuation ihrer Mitglieder keine Auskunft geben können, da sie keinerlei statistische Unterlagen hierüber besitzen"¹⁾. Zum anderen sind die in der Praxis gebräuchlichen "Fluktuationsstatistiken" meist nur undifferenzierte Bestands- oder Abgangsstatistiken, die für eine theoretische Prüfung der Fluktuation ungeeignet sind.

Hinzu kommt, daß die vorliegenden Daten zur Fluktuation wegen unterschiedlicher Begriffsbestimmungen und unterschiedlicher Berechnungsmethoden nur bedingt vergleichbar sind.

Vorbehaltlich dieser Einschränkungen ergaben sich im letzten Jahrzehnt²⁾ jährliche Fluktuationsquoten von rund 13³⁾, d.h. es wechselten jährlich im Durchschnitt von 100 Arbeitnehmern 13 freiwillig den Betrieb.

Dieser Feststellung kommt zweifellos ein informatorischer Wert zu. Im Rahmen einer Wirkungsanalyse ist jedoch von

-
- 1) Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation ..., a.a.O., S. 7.
 - 2) Daten aus der Zeit vor dem 2. Weltkrieg vgl. bei: Geck, L.M. Adolph: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931, S. 131 - dort werden 1890 durchschnittliche Fluktuationsquoten von 75 angegeben -; Lütgens, Karl Max: Der zwischenbetriebliche Arbeitsmarktausgleich ..., a.a.O., S. 14 ff.
 - 3) Vgl. angeführte Quellen S. 74; ferner Wehner, Friedrich: Der Arbeitsmarkt 1960, in: Hessisches Institut e.V. Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln? Düsseldorf o.J. (1960), S. 160 ff.; Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S. 83 ff.; Institut für Demoskopie (IfD), Allensbach: Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschl. Berlin-West 1961, in: IfD-Pressedienst Mai 1962; ferner Divo-Pressedienst: Arbeitsplatzwechsel in den letzten Jahren, Juli II 1962, S. 9; Werner, Ernst: Umfang und Kosten der Fluktuation, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 9, S. 256; o.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 4, S. 118.

besonderer Bedeutung zu wissen, daß diese Globaldaten nur Mittelwerte von zum Teil sehr weitgestreuten Einzeldaten sind.

Bei einer Befragung von 36 Betrieben lagen die am häufigsten genannten jährlichen Gesamtabgangsraten zwischen 15 und 25, der niedrigste genannte Wert lag dagegen bei 6,6 - der höchste 42.

Vergleichsweise zeigte sich bei den zwischenbetrieblichen Vergleichen des Studienkreises für Sozialwirtschaftliche Betriebsformen, daß bei einer durchschnittlichen Gesamtabgangsrate von 22 die Abweichungen zwischen 8 und 40 lagen.¹⁾

Ferner muß bei durchschnittlichen Fluktuationsraten berücksichtigt werden, daß innerhalb einzelner Industriezweige erhebliche Abweichungen bestehen.

So lagen nach Berechnungen von Lux die Fluktuationsquoten in der eischaffenden Industrie (rund 10 %) und in der chemischen Industrie (rund 11 %) sowie im Bergbau (rund 13 %) unter dem Durchschnitt. Demgegenüber zeigten sich in der Textil- und Bekleidungsindustrie durchschnittliche Fluktuationsraten von 20, in der metallverarbeitenden Industrie von 25.²⁾ Noch wesentlich höher ist die durchschnittliche Fluktuation im Bauwesen, auch wenn die staatliche Förderung des "Winterbaus" inzwischen zu einer gewissen Stabilisierung der Beschäftigungsverhältnisse auch in diesem Gewerbebezweig beigetragen hat.³⁾

Teilweise liegen die Angaben zur durchschnittlichen "Fluktuation" aber auch deswegen höher, da Gesamt-Wechselraten

1) Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 129.

2) Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S. 85 ff.

3) Ebenda, S. 99 ff.; ferner Lutz, Burkhard, Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel - zur Soziologie und Sozioökonomie der Berufsmobilität, Frankfurt/Main 1966, S. 16.

erfaßt werden, also neben der Fluktuation im Sinn dieser Studie auch die arbeitgeberseitigen erfolgten Entlassungen sowie das Ausscheiden der Arbeitnehmer aus dem Erwerbsprozeß.

Bezüglich dieser beiden Abgangsarten liegen uns nur wenige Befunde vor. Lux errechnet, daß von den Abgängern durchschnittlich im Jahr etwa 4 % kein neues Arbeitsverhältnis mehr eingehen (9 % weibliche, 2 % männliche Arbeitnehmer).¹⁾ Bei einer Betriebserhebung stellte Wilhelm fest, daß von den ausscheidenden Frauen nur 41 %, von den Männern dagegen immerhin 93 % wieder eine neue Arbeitsstelle einnahmen.²⁾

Durchschnittswerte über die Höhe der Arbeitgeberkündigungen sind nicht aussagefähig, da diese u.a. von den jeweiligen personalpolitischen Grundsätzen, der wirtschaftlichen Situation der Einzelbetriebe sowie der Situation auf dem Arbeitsmarkt bestimmt werden.

Nach den uns vorliegenden Angaben sind zwischen 3 % und 35 % der Austritte auf arbeitgeberseitige Kündigungen zurückzuführen; in der Regel lagen die arbeitgeberseitigen Kündigungen weit unter 10 %.

Ein weiterer Mangel durchschnittlicher Gesamtfluktuationsraten ist darin zu sehen, daß der Anteil der "Mehrfach-Wechsler" nicht entsprechend isoliert erfaßt wird. Arbeitnehmer, die während eines Beobachtungszeitraumes mehrfach den Arbeitsplatz wechseln, verursachen so in mehreren Betrieben eine Erhöhung der Fluktuationsraten.

Nach mehrfachen Beobachtungen (vgl. hierzu Tabelle 12) wechselt rund $\frac{1}{3}$ der fluktuierenden Arbeitnehmer mehrmals im Jahr den Arbeitsplatz.³⁾

1) Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S. 75/76.

2) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 57/58.

3) Wehner, Friedrich: Der Arbeitsmarkt ..., a.a.O., S. 169; Lutz, Burkhard, Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 12 ff.

Tabelle 12: Die Arbeitsplatzwechsler nach der Häufigkeit des Betriebswechsels 1961 und 1965 (in %) Repräsentativerhebung

Häufigkeit des Wechsels	1961			1965		
	männl.	weibl.	gesamt	männl.	weibl.	gesamt
einmal	65,6	72,7	68,1	68,8	76,7	71,5
zweimal	21,0	18,5	20,1	19,4	16,6	18,4
dreimal und häufiger	13,4	8,8	11,8	11,8	6,7	10,1

Quelle: Lutz, Burkhard, Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 13

Bei Berücksichtigung dieser Mehrfachwechsler ist der nicht fluktuierende Belegschaftsanteil größer, als dies zunächst aus durchschnittlichen Fluktuationsraten zu entnehmen ist.

Wie im folgenden noch gezeigt wird¹⁾, weichen die Fluktuationsraten bestimmter Belegschaftsgruppen erheblich von den durchschnittlichen Gesamtfluktuationsraten ab. Erst diese Abweichungen ermöglichen eine Erklärung des Fluktuationsverhaltens.

Die wiedergegebenen durchschnittlichen Fluktuationsquoten mögen jedoch zunächst genügen, um die Aktualität des Untersuchungsproblems anzudeuten.

214 Mögliche Auswirkungen der Fluktuation

Um den Bezugspunkt der Wirkungsanalyse zu konkretisieren und die Bedeutung des Forschungsgegenstandes anzuzeigen, sollen einige mögliche Auswirkungen der Fluktuation aus der Sicht des Einzelbetriebes, der Volkswirtschaft und des einzelnen Arbeitnehmers kurz skizziert werden.

Insbesondere von Vertretern der Unternehmensführung wird der "hohe" betriebliche Fluktuationsstand beklagt. Diese

1) Vgl. Kapitel 231.

Klagen mögen verständlich erscheinen, wenn man sich der - aus der Sicht des Betriebes - "negativen" Auswirkungen der Fluktuation bewußt ist.

Aus der Sicht des Betriebes lassen sich leistungs- und kostenbezogene Auswirkungen der Fluktuation unterscheiden.¹⁾

Beabsichtigt der Arbeitnehmer, den Betrieb zu wechseln, so ist in der Regel mit einem Rückgang der Arbeitsleistung zu rechnen, insbesondere in der Zeit zwischen Kündigung und Vollzug des Arbeitswechsels. Nach einer Expertenbefragung wird während dieser Zeit ein Leistungsrückgang von 25 % bis 75 % der Normalleistung angenommen.²⁾ Von anderer Seite wird der Leistungsrückgang bei weiblichen Schreibkräften auf 15 %, bei Facharbeitern auf 30 % geschätzt.³⁾

Neben diesen Leistungsverlusten bringt der Austritt eines Arbeitnehmers nicht selten einen Produktionsausfall mit sich, insbesondere in Zeiten angespannter Arbeitsmarktverhältnisse.

Auch während der "Einarbeitungszeit" treten meist Leistungsverluste auf, da sich die neue Arbeitskraft erst die spezifischen Fertigkeiten und Kenntnisse aneignen muß. Die Dauer dieser "Einarbeitungszeit" wird vom Schwierigkeitsgrad der Arbeit, von der Qualifikation der Arbeitskraft und dergleichen mehr bestimmt. Es wird angenommen, daß in nicht wenigen Fällen erst nach ein bis zwei Jahren eine "Normalleistung" erbracht wird.⁴⁾

1) Vgl. Nanz, Claus: Personalfluktuation ..., a.a.O., S. 61 ff.; Biffar, Maria: Die Kosten der Fluktuation, in: AG, 11. Jg. 1959, Heft 19, S. 293 f.

2) Vgl. Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung e.V.: Ergebnisse des zweiten Erfahrungsaustausches über Probleme der Fluktuation, Heidelberg, Nov. 1959, S. 2.

3) Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 111.

4) Vgl. ebenda, S. 57.

Jedoch nicht nur die in Kündigung stehende und die neu eingesetzte Arbeitskraft erbringen eine geringere Arbeitsleistung. Es wurde mehrfach die "Erfahrung" gemacht, daß hohe Fluktuationsquoten die Arbeitsmoral und damit auch die Arbeitsleistung der Arbeitsgruppe negativ beeinflussen. Ferner wurde mehrfach beobachtet, daß erhöhte Fluktuationsquoten in den Betrieben nicht selten neue "Kündigungswellen" nach sich ziehen.¹⁾

Goossens spricht in diesem Zusammenhang von den "psychologischen Kosten" der Fluktuation.²⁾ Diese indirekten Auswirkungen sind nach Meinung des British Institute of Management die teuersten der Fluktuation.³⁾

Neben diesen leistungsbezogenen Auswirkungen lassen sich verschiedene kostenbezogene Auswirkungen der Fluktuation unterscheiden.

So verursachen Austritt und Neueinstellung Kosten für den Arbeitsaufwand der Personalabteilungen.

Sodann entstehen meist erhebliche Kosten, wenn der Arbeitsplatz des fluktuierenden Arbeitnehmers wieder neu besetzt werden muß. Es entstehen insbesondere Kosten der Anwerbung, wie z.B. für Inserate, Spesen, für Arbeitsaufwand der Personalabteilungen, Prüfung der Bewerbungen, Auswahl, Besprechungen mit den Bewerbern und dergleichen mehr sowie möglicherweise Umzugskosten und Kosten für Wohnungsbeschaffung.

Sodann wäre an mögliche ärztliche und psychologische Eignungsuntersuchungen, die vom Betrieb getragen werden müssen, zu denken.

-
- 1) Vgl. Berger, Gerda: Was können wir gegen den häufigen Arbeitsplatzwechsel tun? in: Führungspraxis 1961, Nr. 3, S. 29.
 - 2) Vgl. Goossens, Franz: Der Personalwechsel ..., a.a.O., S. 117.
 - 3) British Institute of Management (BIM), London: The costs of Labour turnover, in: Personnel Management 1959, Heft 9, S. 36.

Je nach beruflicher Qualifikation und den Arbeitsanforderungen verursacht die "Einführung" und "Einarbeitung" erheblichen Arbeitsaufwand für das Ausbildungspersonal. Ferner entstehen Kosten für Maschinen- und Werkzeugverschleiß, erhöhte Materialkosten und dergleichen mehr.

Sodann muß möglicherweise der Produktionsausfall durch Überstunden (Überstundenprämien), Ausbildung von sogenannten "Springern" und Hortung von Arbeitskräften aufgefangen werden.

Ferner bewirkt die Fluktuation - was meist übersehen wird - nicht selten eine Erhöhung des betrieblichen Lohnniveaus, besonders in Zeiten allgemeiner Arbeitskräfteknappheit. Denn oft ist die Wiederbesetzung eines freigewordenen Arbeitsplatzes nur dann möglich, wenn entsprechende Lohnzugeständnisse an den Neueintretenden gemacht werden, und dies löst dann - trotz weitverbreiteter Geheimhaltungsklauseln des zugestandenen Arbeitsentgeltes - entsprechende Lohn- bzw. Gehaltsforderungen anderer Belegschaftsgruppen aus.

In der Literatur werden nun mehrfach Methoden zur Quantifizierung der hier skizzierten Auswirkungen angeboten.¹⁾

1) Gruber, Utta: Erscheinungsformen und Auswirkungen des Arbeitsplatzwechsels, in: Bochumer Schriften zur Arbeitswissenschaft, 1. Jg. 1968, Nr. 1, S. 18 f.; vgl. Becker, Horst: Arbeitsplatzwechsel - Vorschläge zur Minderung, in: Soziale Betriebspraxis, Neuwied 1960, Nr. 34, VI R, S. 29 ff.; Klein, Bert: Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich? in: MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 1, S. 19ff.; Hohmann, Emil: Gründe und Kosten des freiwilligen Personalwechsels, in: MuA, 8. Jg. 1956, Heft 4, S. 108; Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 59 ff.; Lange, Ewald: Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.), Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 107 ff.; Fox, Robert: Englische Untersuchungen über Begriff, Kosten, Wechselbeziehungen und Bekämpfung der Fluktuation (Labour Turnover), in: Hessisches Institut für Betriebswirt-

Umfassende Erhebungen liegen für den deutschsprachigen Raum jedoch nicht vor, und auch in der betrieblichen Praxis bemüht man sich bislang anscheinend nur in den seltensten Fällen um eine Erfassung der durch Fluktuation entstandenen Kosten.¹⁾

Die wenigen uns vorliegenden Befunde zu den "Fluktuationskosten" sind wegen unterschiedlicher Bemessungsmethoden zwar nur bedingt vergleichbar, daneben bestimmen sicher betriebsspezifische Gegebenheiten und die Situation auf dem Arbeitsmarkt die aufzubringenden Kosten. Die wenigen Zahlenangaben lassen jedoch wenigstens in etwa die Kosten der Fluktuation vermuten.²⁾

Nach Angaben der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände belaufen sich die Kosten beim Wechsel eines Durchschnittsfacharbeiters auf rund 1 000,-- DM, für einen Angestellten im Außendienst auf 2 000,-- DM und für einen qualifizierten Angestellten der obersten Tarifgruppen auf 10 000 / 12 000,-- DM.³⁾

Forts. d. Anm. 1) auf S. 81:

schaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 148 ff.; Braun, W.: Die Kosten der Fluktuation in Großbritannien, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 7, S. 592 ff.; Biffar, Maria: Die Kosten der Fluktuation ..., a.a.O., S. 293 ff.

- 1) Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation ..., a.a.O., S. 113 ff.
- 2) Weitere Daten siehe bei: Schmidt, Erich: Vermeidbarer Personalwechsel ist Verschwendung, in: Junge Wirtschaft, 8. Jg. 1960, S. 194; Gruppe, G.: Was kostet die Wirtschaft die Fluktuation der Arbeitskräfte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 28. Jg. 1958, S. 270 f.; Klein, Bert: Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich ..., a.a.O., S. 19 ff.; derselbe: Vermeidbarer Personalwechsel ist Verschwendung, in: MuA, 5. Jg. 1953, Nr. 2, S. 45; Hohmann, Emil: Gründe und Kosten ..., a.a.O., S. 108; Bothe, Werner Ernst: Umfang und Kosten der Fluktuation, a.a.O., S. 256.
- 3) Schwennicke, Carl Hubert: Zur Fluktuation der Arbeitskräfte, Verminderung der Fluktuation als Vorbedingung und Folge guter wirtschaftlicher Führung (II), in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 20, S. 617.

Nach Berechnungen des Vereins Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA) kostet die Fluktuation eines Arbeiters durchschnittlich 2 200,-- DM.¹⁾ Vergleichsweise gibt Lange die Kosten für einen Anlernberuf (Spulerin) mit rund 1 800,-- DM²⁾, Klein den eines Arbeiters, der eine automatische Fräsmaschine zu bedienen hat, mit 2 524,-- DM an.³⁾

Nach Becker beträgt der Aufwand für einen Hilfsarbeiter etwa 1 000,-- DM, für einen Reisenden 2 000,-- DM und für einen Betriebsingenieur 25 000 bis 30 000,-- DM.⁴⁾

Berücksichtigt man nun, daß bei diesen "Berechnungen" meist nur relativ leicht meßbare Auswirkungen, wie z.B. die Anwerbungskosten, erfaßt wurden, nicht dagegen die leistungsbezogenen Auswirkungen, so dürften die durch die Fluktuation bedingten Kosten noch wesentlich höher sein.

Angesichts dieser finanziellen Belastungen mögen nun die betrieblichen Klagen über Fluktuation verständlich sein. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß diesen aufgezeigten "negativen" Auswirkungen auch "positive" Auswirkungen der Fluktuation entgegenstehen.

Neue Mitarbeiter kosten dem Betrieb nicht nur Geld, sondern sie bringen eventuell auch neue Arbeitsmethoden, neue Ideen und Kenntnisse mit. Möglicherweise gewinnt so der Betrieb qualifiziertere Arbeitskräfte, was sich dann auch auf die Arbeitsproduktivität niederschlägt.⁵⁾

1) O.V.: Was kostet die Neueinstellung eines Facharbeiters, in: Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA) - Nachrichten 1960, Nr. 6, S. 38.

2) Lange, Ewald: Methoden zur Kostenermittlung ..., a.a.O., S. 114.

3) Klein, Bert: Was kostet die Fluktuation ..., a.a.O., S. 21.

4) Becker, Horst: Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 31.

5) Kroeber-Keneth, L.: Die Vollbeschäftigung und ihre Konsequenzen, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 45.

Kann der vakante Arbeitsplatz nicht mehr besetzt werden, sind auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb keine geeigneten Arbeitskräftereserven vorhanden, so ist die Fluktuation unter Umständen ein Anreiz zur Rationalisierung und trägt so möglicherweise zur Produktivitätssteigerung bei. '

Jedoch nicht nur aus einzelbetrieblicher Sicht, sondern weit mehr unter gesamtwirtschaftlichen Aspekten ist die Fluktuation positiv zu beurteilen.

Die Fluktuation der Arbeitskräfte, die Beweglichkeit des Produktionsfaktors Arbeit ist eine notwendige Bedingung eines gesamtwirtschaftlichen Wachstums, insbesondere in hochentwickelten Wirtschaftsgesellschaften und bei allgemeiner Voll- oder Überbeschäftigung.

Zwar vertreten Long¹⁾ und mit einigen Einschränkungen auch Friedrichs u.M.²⁾ die Meinung, der größte Teil der Fluktuation bestehe in einem fruchtlosen zwischenbetrieblichen Personalaustausch, der die nationalen und die privaten Produktionsmittel verschwende und auch den wechselnden Arbeitnehmern nicht einmal einen augenblicklichen Vorteil verschaffen würde.

Einige uns vorliegende Befunde sprechen jedoch gegen diese These.

Zum einen trägt der Betriebswechsel, so wird im späteren noch mehrfach gezeigt werden, meist zur Befriedigung persönlicher Interessen des Arbeitnehmers bei. Die Fluktuation bringt in der Mehrzahl der Fälle für den Arbeitnehmer gewisse "Vorteile", und seien es "nur" finanzielle Verbesserungen oder ein sozialer Aufstieg.

1) Long, Joyce R.: Labour Turnover under full employment, University of Birmingham, Studies in Economics and Society, Monograph A 2, Birmingham 1951, S. 12.

2) Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 53.

Zum anderen muß gegen die - unter volkswirtschaftlichen Aspekten relevante These eingewandt werden, daß in Westdeutschland durchaus "funktionale" Wanderungsbewegungen, d.h. Fluktuationsbewegungen von stagnierenden zu expandierenden Wirtschaftszweigen zu beobachten sind.¹⁾

Die volkswirtschaftlich "erwünschte" Fluktuation²⁾ ist nicht selten Zeichen einer Anpassung des Arbeitnehmers an geänderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Verhältnisse. Die Arbeitnehmer geben nicht nur ihren "sicheren Arbeitsplatz" auf, sondern auch ihren erlernten Beruf und ergreifen eine neue zukunftsichere Beschäftigung.

So gesehen ist die Fluktuation, auch wenn sie für den Betrieb nicht unerhebliche Unannehmlichkeiten mit sich bringt, im "ganzen gesehen ... gesund, sogar gesünder als die mitunter recht muffelige sogenannte Betriebstreue. In der Mobilität des Arbeitnehmers äußert sich auch wieder eine positive soziale Tendenz, nämlich der Aufstieg des arbeitenden Menschen vom passiven zum aktiven Subjekt seines Schicksals."³⁾

Es scheint somit nicht angemessen, die Fluktuation grundsätzlich als eine "negative" Verhaltensweise des Arbeitnehmers zu apostrophieren. Vielmehr gilt es im folgenden, die Fluktuation als wertneutrales Verhalten zu analysieren.

Es wurde deutlich, daß unter volkswirtschaftlichen Aspekten ein berechtigtes Interesse bestehen kann, die Fluktuation der Arbeitskräfte zu erhöhen, insbesondere bei einer expansiven Wirtschaftsentwicklung. Andererseits hat aber

1) Beobachtungen hierzu vgl. bei: Gruber, Utta: Erscheinungsformen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 21; Lutz, Burkhard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 29.

2) Vgl. hierzu Aschfalk, Bernd und Alexander Marettek: Die volkswirtschaftlichen Kosten der Arbeitskräftefluktuation, in: Schmollers Jahrbuch, 86. Jg. 1966, S. 687.

3) Kroeber-Keneth, L.: Die Vollbeschäftigung ..., a.a.O., S. 45.

der Einzelbetrieb in der Regel ein berechtigtes Interesse, die Fluktuation der Arbeitskräfte zu mindern.

Divergierende Ziele können somit eine Politik der Fluktuationsbeeinflussung bestimmen.

Wenn im folgenden die Wirkungen bestimmter betriebspolitischer Instrumente geprüft werden sollen, so ist das für den Einzelbetrieb in der Regel relevante Ziel einer Politik der Fluktuationsbeeinflussung, die Minderung der betrieblichen Fluktuation in den Vordergrund der Überlegungen zu stellen.

Indirekt wird aber auch auf volkswirtschaftlich relevante Aspekte einer Politik der Fluktuationsbeeinflussung Bezug genommen.¹⁾ Denn die Effizienz betrieblicher Aktivitäten zur Minderung der Fluktuation zeigt an, inwieweit sich der Arbeitnehmer - volkswirtschaftlichen Zielen entsprechend - zielkonform verhalten kann. Zum anderen wird die Wirkungsanalyse zeigen, daß eine unter einzelbetrieblichen Aspekten durchgeführte Politik der Fluktuationsbeeinflussung auf lange sich nur dann als "erfolgreich" und zielkonform mit weiteren einzelbetrieblichen Zielen erweisen kann, wenn die übergeordneten volkswirtschaftlichen Aspekte entsprechend berücksichtigt werden.

1) Zu der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Fluktuation siehe Adelbar, Hubertus: Volkswirtschaftliche Aspekte der Fluktuation, in: Schmollers Jahrbuch, 87. Jg. 1967, S. 173 ff.; Gruber, Utta: Erscheinungsformen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 20 ff.

22 Vermutete Zusammenhänge zwischen Fluktuation und
zusätzlichen Sozialleistungen - Mögliche Ansätze
einer theoretischen Aussage

Nachdem einige grundsätzliche Probleme der Messung der Effizienz "der" zusätzlichen Sozialleistungen bereits deutlich wurden, sollen im folgenden verschiedene Hypothesen über die Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Gleichzeitig sollen zweckmäßig erscheinende Ansätze zur Formulierung aussagefähiger Hypothesen aufgezeigt werden.

Über die fluktuationsbestimmenden Auswirkungen der zusätzlichen Sozialleistungen konnte man sich in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Praxis bislang nicht einigen. Zwar mangelt es nicht an vielfältigen "Hypothesen", jedoch mangelt es den unterstellten Wirkungszusammenhängen meist an einer theoretischen Fundierung und empirischen Prüfung, so daß es nicht überraschen mag, wenn die angebotenen "Hypothesen" recht widerspruchsvoll sind.

Nach einer weit verbreiteten Auffassung sind die zusätzlichen Sozialleistungen, insbesondere die betriebliche Altersversorgung und die Werkswohnungen, ein wirksames Instrument zur Minderung, ja zur Unterbindung der Fluktuation.

Diese "Bindungsthese", die seit Jahrzehnten vertreten werden, rückten in jüngster Zeit wieder in den Mittelpunkt der Diskussion um die zusätzlichen Sozialleistungen, nachdem dem Jahresgutachten 1966/67 des "Sachverständigenrates" die lapidare Feststellung zu entnehmen war: "Die betriebliche Altersversorgung ist mobilitätshemmend, wenn die Arbeitnehmer bei einem Betriebswechsel ihre Anwartschaften

verlieren."¹⁾ Ebenso wurde in der "Sozialenquôte" des gleichen Jahres festgestellt, die betriebliche Altersversorgung sei geeignet, eine volkswirtschaftlich erwünschte Mobilität in vielen Fällen zu verhindern.²⁾

Für diese "Bindungsthese" werden die verschiedensten "Begründungen" angegeben, sofern überhaupt eine Begründung für nötig erachtet wird.

So wird es z.B. von Waldherr als "selbstverständlich" angesehen, daß hohe Sozialaufwendungen eine niedrige und niedrige Sozialaufwendungen eine hohe Fluktuation zur Folge haben.³⁾ Nach Weiß ist die betriebliche Altersversorgung "naturgemäß ein Bindemittel an den Betrieb"⁴⁾, und Laudien stellt fest, daß die betriebliche Altersversorgung "von jeher geeignet gewesen (sei, d.V.), den Arbeitnehmer auf Lebenszeit an den Betrieb zu binden"⁵⁾.

Dieser fluktuationsmindernde Effekt wird ferner auf die formale Struktur der einzelnen Leistungsarten zurückgeführt. Da der Empfang bzw. das Anwartschaftsrecht auf die zusätzlichen Sozialleistungen an das bestehende Arbeitsverhältnis gebunden ist, werde - so wird als mehr oder weniger selbstverständlich angenommen - auf einen Betriebswechsel verzichtet.⁶⁾

-
- 1) Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 1966/67 Expansion und Stabilität, Stuttgart und Mainz 1966, Ziff. 96, S. 57.
 - 2) Vgl. Bogs, Walter, Hans Achinger, Helmut Meinold, Ludwig Neundörfer, Wilfried Schreiber (Bearb.): Sozialenquôte, Soziale Sicherung in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz o.J. (1966), S.187.
 - 3) Vgl. Waldherr, Claus: Wirkungen der freiwilligen ..., a.a.O., S. 38.
 - 4) Weiß, Albrecht: Die arbeits- und steuerrechtliche sowie finanzpolitische Problematik der betrieblichen Altersversorgung, in: MuA, 13. Jg. 1961, Nr. 3, S. 71.
 - 5) Laudien, Wolfgang: Die Problematik ..., a.a.O., S. 158.
 - 6) Lepinski, Franz: Die Mobilität der Arbeitnehmer im nationalen Raum, Deutscher Bericht für den Kongreß der Internationalen Vereinigung für Sozialen Fortschritt Luxemburg, in: Sozialer Fortschritt, 16. Jg. 1967, Heft 8, S. 180-184.

Daneben wird ein "psychologischer" Bindungseffekt angenommen. Die Gewährung von Sozialleistungen, so wird angenommen, erwecke bei dem Arbeitnehmer ein "Gefühl der Dankbarkeit" gegenüber dem Arbeitgeber, und es werde so auf einen Betriebswechsel verzichtet.¹⁾

Diesen "Bindungsthese", bei denen meist implizit eine direkte Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen unterstellt wird, stehen Thesen gegenüber, nach denen kein oder nur ein geringer Zusammenhang zwischen Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen anzunehmen ist.

Als Begründung hierfür wird auf die weite Verbreitung der zusätzlichen Sozialleistungen hingewiesen. Denn, so wird argumentiert, da in fast allen Betrieben zusätzliche Sozialleistungen gewährt werden, komme diesen kein betriebsbindender Effekt zu.²⁾

Da die Gewährung allgemein üblich wurde, so wird ferner unterstellt, werden diese Leistungen von den Arbeitnehmern als selbstverständlich angenommen und sind so nicht geeignet, ein Dankbarkeitsgefühl zu erwecken und so die Betriebstreue zu fördern.³⁾

-
- 1) So z.B. Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 14; Schelsky, Helmut: Industrie und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A. und Schelsky, H. (Hrsg.), Soziologie, Düsseldorf, Köln 1955, S. 137.
 - 2) Deutsches Industrieinstitut (Hrsg.): Berichte des - Zur Sozialpolitik, Zur Lage auf dem Arbeitsmarkt, 1. Jg. 1967, Nr. 11, S. 6; Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 115; Nanz, Claus: Die Personalfluktuations ..., a.a.O., S. 114.
 - 3) Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers ..., a.a.O., S. 1; Bardey, Ernst: Sozialleistungen - aber mit Maß ..., a.a.O., S. 84; Hax, Karl: Wandlungen der betrieblichen ..., a.a.O., S. 426 ff.; Metze, H.Th.: Fluktuation und betriebliche Sozialarbeit, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S.101; Schiff, Michael: Über die faulen Wurzeln der unerwünschten Personalfluktuations, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 7, S. 221.

Auch bei umfassenden theoretischen Ansätzen wird meist eine nur geringe Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen vermutet.

Wenn so z.B. bei Befragungen nach den Kündigungsgründen nur in den seltensten Fällen ungenügende Sozialleistungen genannt werden, so wird geschlossen, die Sozialleistungen würden das Fluktuationsverhalten nicht beeinflussen.¹⁾

Oder es wird festgestellt, daß die "Zufriedenheit der Arbeitnehmer" insbesondere von "sozialen", von "immateriellen" Faktoren bestimmt wird, und so liegt es anscheinend nahe, den Sozialleistungen einen fluktuationsbestimmenden Charakter abzusprechen.

Diese wenigen Ausführungen zeigen, daß über die Zusammenhänge von Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen recht unterschiedliche Auffassungen vertreten werden. Gegen die angeführten Hypothesen ist jedoch einzuwenden, daß nur selten der unterschiedliche Charakter einzelner Leistungsarten entsprechend berücksichtigt wird. Die quantitative und qualitative Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen zeigte jedoch die Problematik einer derartigen Globalbetrachtung bereits deutlich auf.

Aber auch jene differenzierten Aussagen²⁾, bei denen ein Wirkungszusammenhang nur bei bestimmten Leistungsarten und für bestimmte Belegschaftsgruppen angenommen wird, leiden ebenso wie jene "Global-Thesen", nach denen eine direkte Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen angenommen bzw. verneint wird, an einem grundsätzlichen Mangel: die zusätzlichen Sozialleistungen werden in diesen Fällen implizit oder explizit,

1) So z.B. Nanz, Claus: Die Personalfuktuation ..., a.a.O., S. 114.

2) Vgl. auch Müller, Franz: Soziale Theorie des Betriebes, Berlin 1952, S. 151; Thielen, Heinrich: Unternehmer und Betrieb, in: Mensch und Betrieb, Heft 1 der Nürnberger Abhandlungen, Berlin 1952, S. 114.

ohne Berücksichtigung weiterer die Fluktuation bestimmender Variablen, als die verhaltensdominante Variable unterstellt. Der Mangel dieser Thesen liegt somit in einem "eindimensionalen", "behavioristischen", "naiv-empirischen" Forschungsansatz.

Zwar soll nicht ausgeschlossen werden, daß in Einzelfällen ein direkter, eindimensionaler Zusammenhang zwischen der Fluktuation und den zusätzlichen Sozialleistungen besteht. Würden derartige eindimensionale Zusammenhänge jedoch allgemein bestehen, entsprechend dem behavioristischen Modell: nach Einsatz des Stimulus zusätzliche Sozialleistungen erfolgt entsprechendes Fluktuationsverhalten - so wäre die Beeinflussung der Fluktuation längst kein Problem mehr - es sei denn ein finanzielles.

Aber sicher ist auch jenen Vertretern eindimensionaler Hypothesen bewußt, daß menschliches Verhalten wohl nur in den seltensten Fällen von nur einer Variablen bestimmt wird. Es ist nun zwar erklärtes Ziel der Wissenschaft, von der Vielzahl der das Verhalten bestimmenden Variablen jene verhaltensdominanten Variablen auszuwählen und deren Einfluß zu messen. Eine derartige Quantifizierung und Gewichtung einzelner Variablen ist jedoch nicht möglich, wenn man sich bereits beim theoretischen Ansatz auf nur eine Variable beschränkt.

So stellen jene "eindimensionalen" Hypothesen eine Simplifizierung eines äußerst komplexen Sachverhaltes dar, ein Vorgehen, das der Findung allgemeiner Wirkungszusammenhänge entgegensteht.

So konnte denn auch ein derartiges methodisches Vorgehen zu keinen befriedigenden Ergebnissen führen. Es konnte nicht allgemein nachgewiesen werden, daß dort, wo die höchsten Sozialleistungen gewährt werden, auch die geringste Fluktuation ist. Und wenn derartige statistische Korrelationen zur Stützung eindimensionaler Hypothesen herangezogen werden, so dürften diese Zusammenhänge zufälliger Art sein.

Umfassende Erklärungsansätze, die auf allgemeinen Theorien des Verhaltens bzw. der Fluktuation aufbauen, werden zwar der Komplexität des Forschungsproblems gerechter, aber auch derartige Thesen genügen meist nicht, um den Einfluß der zusätzlichen Sozialleistungen zu bestimmen. Denn wenn auch nachgewiesen ist, daß z.B. die "Arbeitszufriedenheit" nicht ausschließlich von "materiellen" Variablen bestimmt wird, wenn bei Erfassung von Kündigungsgründen Sozialleistungen nicht genannt werden, so ist der Schluß: die Fluktuation ist von den zusätzlichen Sozialleistungen weitgehend unabhängig, zumindest voreilig. Denn wenn nicht die zusätzlichen Sozialleistungen als verhaltensbestimmende Variable erkannt werden, so muß dennoch gefragt werden, inwieweit diese die Fluktuation bestimmenden Variablen von den zusätzlichen Sozialleistungen abhängig sind. Gerade dieser, im folgenden noch ausführlich verfolgte Ansatz scheint geeignet, mögliche Zusammenhänge aufzudecken.

Ein weiterer Mangel umfassender Erklärungsversuche ist ferner, daß man weitgehend verzichtet, die als dominant erkannten Variablen bezüglich bestimmter Belegschaftsgruppen zu gewichten. Zwar stößt eine derartige Gewichtung beim derzeitigen Stand der Forschung noch auf erhebliche Schwierigkeiten, dennoch müßte zumindest der Versuch einer Gewichtung unternommen werden, da gerade dies zur Findung aussagefähiger Hypothesen geeignet erscheint.

Diese kritische Analyse vorliegender Hypothesen über die Zusammenhänge von Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen zeigte zweckmäßig erscheinende methodische Ansätze auf.

Wegen der Vielfalt und der differenzierten Ausformung der in der Praxis gewährten Leistungsarten sind globale

Aussagen über die Wirkungen "der" zusätzlichen Sozialleistungen wenig aussagefähig bzw. dürften einer empirischen Prüfung nicht standhalten. Es ist somit eine differenzierte Betrachtung einzelner Leistungsarten Voraussetzung gehaltvoller Hypothesen.

Da das Fluktuationsverhalten - so kann zunächst unterstellt werden - von mehreren Bedingungen abhängig ist, erscheint es nötig, bei der Prüfung der Effizienz bestimmter Leistungsarten von einem umfassenden theoretischen Konzept auszugehen.

Entsprechend der medizinischen Regel, eine wirksame Therapie setzt eine exakte Diagnose voraus, sollen somit zunächst die Variablen der Fluktuation bestimmt und soweit wie möglich gewichtet werden.

Sollte dieser Erklärungsversuch der Fluktuation gelingen, so ist zu fragen, inwieweit die einzelnen fluktuationsbestimmenden Variablen durch die verschiedenen zusätzlichen Leistungsarten zu beeinflussen sind.

Dieser umfassende Ansatz einer Wirkungsanalyse der zusätzlichen Sozialleistungen wird zwar zu keinen generellen Hypothesen führen, da allgemeine Variablen einer Theorie der Fluktuation als intervenierende Variablen der Wirkungszusammenhänge verwendet werden und eine eindeutige Operationalisierung und Gewichtung der intervenierenden Variablen (und damit eine Transformation in abhängige Variablen der Wirkungszusammenhänge) nicht möglich sein wird.

Der umfassende Forschungsansatz dürfte jedoch zur Findung relativierter Wahrscheinlichkeitshypothesen anregen und angesichts des Umstandes, daß bislang nur eine Vielzahl widersprüchlicher Thesen über die Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen vorliegen, dürfte auch das Auffinden theoretisch fundierter Wahrscheinlichkeitshypothesen als wertvoller Beitrag zur Lösung der Aufgabenstellung angesehen werden.

Und wenn der vorgeschlagene umfassende Forschungsansatz auch nur schwer mit einem vielfach propagierten behavioristischen Forschungsprogramm einer hypothetisch deduktiven Methode in Einklang zu bringen ist, da eine entsprechende eindeutige Gewichtung unterschiedlich intensiver Variablen nicht möglich sein wird, so werden diese "Mängel" in Kauf genommen, da ein umfassendes, d.h. verschiedene Bedingungen berücksichtigendes Forschungskonzept eine zweckmäßigere Grundlage betriebspolitischen Handelns darstellen dürfte.

23 "Theorie" der Fluktuation

Um beim derzeitigen Stand der Forschung zu gehaltvollen Hypothesen über die Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen zu gelangen, erscheint es, wie soeben angedeutet, zweckmäßig, sich allgemeiner Erkenntnisse der Fluktuationsforschung zu bedienen.

Zahlreiche Publikationen und insgesamt eine recht beträchtliche Anzahl empirischer Studien wurden in den letzten zwei Jahrzehnten in westeuropäischen und nordamerikanischen¹⁾, aber auch - und dies mag überraschen - in osteuropäischen Ländern²⁾ zu den Problemen und Bestimmungsfaktoren der Fluktuation vorgelegt. Dieses Interesse, das der Fluktuationsforschung entgegengebracht wird, läßt darauf schließen, daß die Probleme der Fluktuation nicht

1) Einen ausführlichen Überblick über Erhebungsbefunde aus westlichen Ländern vgl. bei Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung ..., a.a.O., S. 35 ff.

2) Vgl. hierzu Forschungsberichte über einige recht anspruchsvolle Fluktuationserhebungen aus der DDR, CSSR, Jugoslawien, Polen, Ungarn und der UdSSR sowie recht gehaltvolle theoretische Ausführungen zur Fluktuation in: Braunreuther, Kurt, Fred Oelssen, Werner Otto (Hrsg.): Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Internationales Kolloquium, Berlin, Juni 1966, Gesammelte Beiträge, Berlin (Ost) 1967.

nur für eine liberale Wirtschaftsgesellschaft, sondern vielmehr für alle sog. Industriegesellschaften charakteristisch sind.

In Deutschland sind Ansätze einer Fluktuationsforschung schon zu Ende des vorigen Jahrhunderts zu beobachten¹⁾, jedoch erst zu Ende der 50er Jahre, nach der wirtschaftlichen Wiederbelebung und zunehmender Arbeitskräfteverknappung, wurde die Fluktuation auf breiter Basis, in Wissenschaft und Praxis, Gegenstand vielfältiger Bemühungen.

Etwa seit 1958 erschienen zahlreiche Einzelbeiträge und theoretische Überlegungen zu Problemen der Fluktuation - so liegen aus dem Jahre 1960 "ungefähr ebensoviele Artikel vor wie aus der gesamten Zeit vor 1959"²⁾ - und es wurden in den letzten Jahren auch einige recht beachtliche, empirisch fundierte Einzelstudien zur Fluktuationsforschung vorgelegt.³⁾

1) Geck, L.H. Adolph: Die sozialen Arbeitsverhältnisse ..., a.a.O., S. 122; Bernays, Marie: Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschl. Großindustrie, dargestellt an den Verhältnissen der Gladbacher Spinnerei und Weberei, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 133 1910, S. 1 ff.; Lütgens, Karl Max: Der zwischenbetriebliche Arbeitsmarktausgleich ..., a.a.O., S. 16 ff.

2) Lutz, Burkhard, Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 34.

3) So z.B. die bereits zitierten Studien von Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen der Fluktuation; Nanz, Claus: Personalfluktuations - das Problem und betriebliche Maßnahmen seiner Minderung; Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus; Friedrich, Hans und Mitarbeiter: Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation; Lutz, Burkhard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel - Zur Soziologie und Sozialökonomie der Berufsmobilität; Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverbände der hessischen Metallindustrie (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln? - Die Fluktuation - Ursachen und Bekämpfung - Erfassung und Kosten; vgl. ferner die Beiträge zur Arbeitsmarktforschung, hierzu Mertens, Dieter: Die Situation der Arbeitsmarktforschung in der Bundesrepublik, in: Mitteilungen, (Mitteilungen - Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Erlangen) 1. Jg., Juli 1968, Nr.3, S. 87 ff.

Diese Forschungsbeiträge¹⁾ haben dazu beigetragen, daß die Fluktuationsforschung in Westdeutschland den Anschluß an den internationalen Stand der Forschung wiedergefunden hat.

Trotz dieser - hier nur sporadisch angedeuteten - Bemühungen einer Erforschung der Fluktuation liegt bislang keine befriedigende Theorie der Fluktuation vor, die sich für die vorgegebene Aufgabenstellung als zweckmäßig erweisen dürfte.

Es ist hier nicht die Aufgabe, die vielfältigen Forschungsansätze, die in teilweise recht großer theoretischer Isolierung nebeneinander stehen, einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Ein theoretisches Konzept der Fluktuation, d.h. empirisch fundierte Aussagen über die Bedingungen der Fluktuation, sind im Rahmen vorliegender Studie "nur" ein "Mittel zum Zweck", d.h. es soll die Formulierung und Prüfung gehaltvoller Hypothesen über die Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen ermöglichen. Aus diesem Grund sollen im folgenden theoretische Ansätze und empirische Befunde der Fluktuationsforschung nur insoweit aufgegriffen werden, wie dies zur Lösung der Aufgabenstellung zweckmäßig erscheint.

1) Vgl. hierzu auch die Gründung verschiedener Institute, die sich die Arbeitsmarkt- und die Fluktuationsforschung zur Aufgabe gesetzt haben, so z.B. das "Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung" in Erlangen oder das "Institut für Arbeitssoziologie und Arbeitspolitik an der Ruhr Universität, Bochum"; vgl. hierzu Beiträge in der Schriftenreihe: Bochumer Schriften zur Arbeitswissenschaft, 1. Jg. 1968.

231' Statistische Struktur-Analysen der Fluktuation als Grundlage einer allgemeinen Theorie - Erfassung der fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer

Im Bereich der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung sind statistische Korrelationsanalysen ein vielfach angewandtes Hilfsmittel, um "Zusammenhänge" zwischen verschiedenen Erscheinungsformen "aufzuzeigen" und "nachzuweisen".

Auch im Bereich der Fluktuationsforschung haben statistische Vergleiche der Fluktuationshäufigkeit mit soziologischen und ökonomischen Kategorien weite Verbreitung gefunden.

Im folgenden sollen einige Befunde derartiger Korrelationsanalysen wiedergegeben werden.

2311 Fluktuation und Geschlecht

Nach einer weitverbreiteten Vorstellung wechseln Frauen weit häufiger den Betrieb als Männer.¹⁾ Erhebungen aus England, aber auch vorliegende Abgangsstatistiken aus deutschen Unternehmen sprechen für diese Vermutung.²⁾

So liegen nach Erhebungen von Nanz die durchschnittliche Abgangsquote weiblicher Arbeitnehmer um rund 20 % höher als die der Männer.³⁾ Nach Untersuchungsergebnissen des Studienkreises für sozialwissenschaftliche Betriebsform

1) So z.B. Schiefer, Jack: Europäischer Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 98; Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus, a.a.O., S. 57.

2) Fox, Robert: Englische Untersuchungen über Begriff ..., a.a.O., S. 142; British Institute of Management: The cost of labour turnover ..., a.a.O., S. 6; Long, Joyce R.: Labour Turnover ..., a.a.O., S. 41 ff.; Rice, A.K., I.M.M. Hill, E.L. Trist: The Representation of Labour Turnover as a Social Process, in: Human Relations 1950, Vol. 3, Nr. 4, S. 356.

3) Nanz, Claus: Personalfuktuation ..., a.a.O., S. 46.

ergab sich bei einem Betriebsvergleich von 27 Betrieben für das Jahr 1958 ein durchschnittlicher Personalwechsel von 20 % bei den Männern und 25 % bei den Frauen; im Jahre 1960 betrug dieses Verhältnis 28,4 zu 35,3.¹⁾²⁾

Dementsprechend dürften die Fluktuationsquoten weiblicher Arbeitnehmer auch niedriger sein, wie dies auf Grund betrieblicher Abgangsstatistiken zu vermuten ist.

Bei Repräsentativerhebungen wurden für weibliche Arbeitnehmer teilweise sogar niedrigere Fluktuationsquoten festgestellt³⁾, und auch von der Bundesanstalt für Arbeit werden für weibliche Arbeitnehmer im Vergleich zu den männlichen - nur unwesentlich - geringere Fluktuationsquoten angegeben.⁴⁾

Diese zuletzt angeführten Beobachtungen wurden auch mehrfach bei ausländischen Erhebungen angetroffen.⁵⁾

-
- 1) Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen, a.a.O., S. 129 ff.
 - 2) Vgl. ferner Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V.: Bericht über die 1. Zusammenkunft der Arbeitsgemeinschaft Fluktuation von Arbeitskräften, Kommission 1 - Ursachen und Motive des Ausscheidens von Arbeitskräften, Frankfurt 1958, S. 3 f.; Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 57.
 - 3) Institut für Demoskopie, Allensbach: Arbeitsplatzwechsel in der BRD, Pressedienst v. 4.6.1960.
 - 4) O.V.: Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West) in den Jahren 1959 und 1961, in: ANBA, 9. Jg. 1961, Nr. 5, S. 237; vgl. ferner ANBA, 15. Jg. 1967, Beilage zu Nr. 13, S. 16.
 - 5) Einen Überblick über vergleichbare Erhebungsbefunde aus westlichen Ländern vgl. bei Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung ..., a.a.O., S. 180 ff.; auch in einigen Ländern Osteuropas wurden für weibliche Arbeitnehmer geringere Fluktuationsquoten beobachtet; vgl. Nemes, Ferenc: Die Arbeitskräftefluktuation als gesellschaftliche Erscheinung, in: Kurt Braunreuther, Fred Oelssner, Werner Otto (Hrsg.), Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 93; Sarapata, Adam: Die Fluktuation der Arbeitskräfte in Polen, in: Kurt Braunreuther u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 218.

Die weit verbreitete Annahme, daß Frauen den Arbeitsplatz wesentlich häufiger wechseln als Männer, ist somit generell nicht haltbar.

Die relative Fluktuationshäufigkeit der männlichen und weiblichen Arbeitnehmer weicht im allgemeinen nur unbedeutend voneinander ab, und es ist eher anzunehmen, daß weibliche Arbeitnehmer vergleichsweise - wenn auch nur unbedeutend - weniger fluktuieren.

2312 Fluktuation und Familienstand

Die durchschnittlichen Fluktuationsquoten unverheirateter Arbeitnehmer belaufen sich nach den uns vorliegenden westdeutschen Erhebungsbefunden auf rund das Dreifache der durchschnittlichen Fluktuationsquoten verheirateter Arbeitnehmer.¹⁾

Tabelle 13: Fluktuationshäufigkeit nach dem Familienstand

Untern.	Beschäftigte	Fluktuationskennziffer	
		Ledige	Verheiratete
A	50 000 Arbeiter	10,9 %	4,7 %
	6 000 Angestellte	5,1 %	2,4 %
B	6 000 Arbeiter	12,4 %	4,2 %
C	13 000 Arbeiter	14,1 %	5,2 %
D	4 000 Arbeiter	60,1 %	15,4 %

Quelle: Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S.106
Diese wesentlich höheren Fluktuationsquoten lediger Arbeitnehmer zeigten sich auch mehrfach bei ausländischen Erhebungen.²⁾

1) Vgl. Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 97.

2) Vgl. Long, Joyce: Labour turnover under full employment ..., a.a.O., S. 42 f.

Wegen der starken Interdependenz des Familienstandes zum Lebensalter ist jedoch der Aussagewert dieser Beobachtungen eingeschränkt.

2313 Fluktuation und Lebensalter

Es entspricht der allgemeinen Erfahrung und konnte übereinstimmend belegt werden, daß jüngere Arbeitskräfte im allgemeinen den Arbeitsplatz häufiger wechseln als ältere Arbeitnehmer.

Folgende Daten sollen diesen allgemeinen Trend verdeutlichen, wonach mit der Zunahme des Lebensalters die Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels fast kontinuierlich abnimmt.

Tabelle 14: Fluktuationshäufigkeit nach dem Lebensalter
Betriebserhebungen

Altersgruppen	Betrieb A 6000 Besch. Lohnempfänger	Betrieb B 13000 Besch. Lohnempfänger	Betrieb C 50000/60000 Besch. Lohnemp.Geh.emp.	
bis 25 Jahre	16,1 %	12,7 %	9,2 %	6,6 %
26 - 30 Jahre	9,3 %	7,3 %	5,5 %	5,9 %
31 - 35 Jahre	5,9 %	3,6 %	3,6 %	2,0 %
36 - 40 Jahre	5,0 %	3,8 %	3,0 %	1,5 %
41 - 50 Jahre	4,1 %	2,4 %	2,0 %	1,2 %
über 50 Jahre	1,2 %	0,7 %	0,8 %	0,5 %

Quelle: Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen, a.a.O., S. 108

Diese geringeren Fluktuationsquoten jüngerer Arbeitnehmer zeigten sich auch recht eindeutig bei überbetrieblichen Erhebungen, wie Tabelle 15 anzeigt.

Tabelle 15: Fluktuation nach Alter und Geschlecht
Repräsentativerhebung - BRD 1965

Altersgruppen	Männer	Frauen	Gesamt
unter 25 Jahren	16,6	12,9	14,8
25 - 44 Jahre	12,5	9,3	11,4
45 und älter	6,4	7,7	6,8
Insgesamt	11,6	10,1	11,0

Quelle: ANBA, 15. Jg. 1967, Nr. 3, S. 16

Diese Tendenzen konnten in mehreren in-¹⁾ und ausländischen²⁾ Erhebungen noch beobachtet werden. Es kann somit als weitgehend gesichert angesehen werden, daß die durchschnittliche Fluktuationshäufigkeit etwa ab dem 25. - 30. Lebensjahr mit zunehmendem Alter kontinuierlich abnimmt.

- 1) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, a.a.O., S. 22; Nanz, Claus: Personalfluktuations ..., a.a.O., S. 49; Schlüter, Helmut: Fluktuation - Begriff ..., a.a.O., S. 53 ff.; Verein deutscher Maschinenbauanstalten (Hrsg.): Zwischenbetriebliche Vergleiche im Maschinenbau ..., a.a.O., S. 26.
- 2) Fox, Robert: Englische Untersuchungen ..., a.a.O., S. 142; Stegemann, Gerhard: Statistische Erfassung ..., a.a.O., S. 162 f.
Übereinstimmende Tendenzen wurden auch in "sozialistischen" Ländern beobachtet; vgl. hierzu: Lapin, Nikolai: Die Beziehungen innerhalb eines Arbeitskollektivs und die Arbeitskräftefluktuation, in: Kurt Braunreuther u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 46 f.; Nemes, Ferenc: Die Arbeitskräftefluktuation ..., a.a.O., S. 94; Sarapta, Adam: Die Fluktuation der Arbeitskräfte in Polen ..., a.a.O., S. 17 f.; Perczel, Josef und Guygla, Borgos: Bemerkungen zu einer Fluktuationsuntersuchung in einem ungarischen Lokomotivbaubetrieb, in: Braunreuther u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte ..., a.a.O., S. 354 f.; Steiner, Irmgard: Zusammenhänge von Fluktuation und Einstellung zur Berufstätigkeit, in: Braunreuther u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte ..., a.a.O., S. 274.

2314 Fluktuation und Dauer der Betriebszugehörigkeit

Wenn die Fluktuationshäufigkeit negativ mit dem Lebensalter korreliert, so ist zu vermuten, daß mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit auch die Fluktuationshäufigkeit abnimmt.

Diese Tendenz ist betrieblichen Fluktuationsstatistiken und mehreren überbetrieblichen Erhebungen zu entnehmen.

Tabelle 16: Fluktuationshäufigkeit nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit - Betriebserhebung

Arbeitnehmer	Fluktuation				
	- 1 J.	über 1	über 2	über 5	über 10 J.
	%	- 2 J. %	- 5 J. %	- 10 J. %	%
A 50000 gesamt	x	12,8	7,4	2,9	1,1
B 13000 gesamt	29,0	19,1	7,7	4,7	1,2
C 1000 männl.	95,6	45,9	20,8	1,5	
C 500 weibl.	64,1	46,6	24,4	5,4	
D 25000 männl.	95,5	16,9		3,0	
D 10000 weibl.	43,8	13,5		5,4	
E 50000 gesamt		16,4		2,3	

Quelle: Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen, a.a.O., S. 112

Eine Abnahme der durchschnittlichen Fluktuationsquoten mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit läßt sich jedoch auch unabhängig von dem Alter der Fluktuierenden nachweisen.

Es gilt als weitgehend gesichert, daß Neueingestellte auch im fortgeschrittenen Alter in sehr starkem Maße fluktuationsanfällig sind.

So geht, wie Nanz berichtet, aus einem Gutachten einer im Jahre 1960 in einem nicht näher bezeichneten westdeutschen Stahlwerk durchgeführten Erhebung hervor, daß "der Zunahme der Belegschaft (vom Jan. bis Mai) um 135 Mann in diesem Zeitraum 785 Neueinstellungen gegenüberstehen, so daß, um die Belegschaftszahl um einen Arbeiter zu erhöhen, fast 6 Neueinstellungen nötig waren."¹⁾

Schlüter berichtet aus einem Betrieb der Metallindustrie mit 10 000 Beschäftigten; dort entfielen "54 % der Abgänge auf Arbeiter der ersten 3 Betriebsmonate, 15 % auf 4 - 12 Betriebsmonate, 14 % auf das 2. Betriebsjahr und 13 % auf das 3. bis 5. Betriebsjahr - also nur 4 % auf die Belegschaft mit 5 oder mehr Betriebsjahren"²⁾

Auch eine vergleichende Erhebung bei 27 Industriebetrieben deutet diese Tendenz an: "Sowohl bei Kündigungs- wie bei den Neueingestellteninterviews zeigt es sich, daß die befragten Mitarbeiter zu rund 1/3 ihre letzte bzw. jetzige Stelle innerhalb des ersten Jahres aufgegeben haben; innerhalb der ersten drei Monate sind es bei beiden Gruppen 8 bis 10 %. Mehr als die Hälfte wechselt die Stelle erst nach einer mehr als zweijährigen Betriebszugehörigkeit."³⁾

1) Nanz, Claus: Personalfluktuation ..., a.a.O., S. 51.

2) Schlüter, Helmut: Fluktuation - Begriff ..., a.a.O., S. 54.

3) Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 158.

Diese in westlichen¹⁾ und östlichen²⁾ Industriestaaten noch mehrfach übereinstimmend zu beobachtende Tendenz, daß Neueingestellte und Arbeitnehmer mit kurzer Betriebszugehörigkeitsdauer relativ häufig fluktuieren, kann als weitgehend gesichert betrachtet werden.

2315 Fluktuation nach Anstellungsverhältnis und beruflicher Qualifikation

Es gilt als weitgehend gesichert, daß die Lohnempfänger im Verhältnis zu den Gehaltsempfängern weit häufiger den Betrieb wechseln.

So ergab sich bei einem überbetrieblichen Vergleich, "daß der Anteil der männlichen und weiblichen Arbeiter an der Fluktuation fast doppelt so hoch ist als der der Angestellten."³⁾

In einem Bericht des Hessischen Instituts für Betriebswirtschaft e.V. wird die Fluktuationshäufigkeit männlicher Arbeiter einer Textilfirma (4000 Belegschaftsmitglieder) mit 23 % angegeben, im Vergleich zu 13 % bei den Angestellten.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Schiefer, Jack: Europäischer Arbeitsmarkt ..., a.a.O., S. 101; Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 14; Nanz, Claus: Personalfluktuations ..., a.a.O., S. 52; Lichtwer, Bernhard Magnus: Wer wechselt kurzfristig - wer wechselt gar nicht? in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 1, S. 22 ff.
 - 2) Vgl. Michaelis, Helga: Einige Probleme der sozialen Integration Jugendlicher im Industriebetrieb, in: Braunreuther, Kurt u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 305 f.; Armelin, Peter: Bericht über eine betriebssoziologische Fluktuationsuntersuchung, in: Braunreuther, Kurt u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte ..., a.a.O., S. 126 f.
 - 3) Friedrichs, Hans und Mitarbeiter: Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 129.
 - 4) Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V.: Erfahrungsbericht ..., a.a.O., S. 2.

Nanz errechnet für männliche und weibliche Angestellte eines westdeutschen Automobilwerkes eine Fluktuationsquote von 7,7 für männliche; für weibliche Arbeitnehmer dagegen von 23,6.¹⁾

Aber auch innerhalb dieser Belegschaftsgruppen lassen sich recht unterschiedliche Fluktuationsquoten nachweisen. Insbesondere die ungelernten Lohnempfänger wechseln recht häufig den Betrieb. So beobachteten Lutz und Weltz bei Fallstudien, daß die Fluktuationshäufigkeit der männlichen Nichtfacharbeiter durchschnittlich achtmal so hoch war wie die der männlichen Angestellten; die Werte der Facharbeiter liegen zwischen diesen Extremen.²⁾

Auch die Befunde einer Befragung jugendlicher Arbeitnehmer zeigen diese Tendenz, wie aus folgenden Daten ersichtlich:

Tabelle 17: Fluktuationshäufigkeit nach Alter und beruflicher Qualifikation - Repräsentativerhebung

Berufli. Qualifikation	Alter	Fluktuationshäufigkeit	
männl. Angestellte	unter 18 J.	85 %	keinen Wechsel
	über 21 J.	36 %	"
weibl. Angestellte	unter 18 J.	80 %	"
	über 21 J.	26 %	"
männl. Facharbeiter	unter 18 J.	75 %	"
	über 21 J.	20 %	"
(nach Ausbildung noch einige Jahre beim Betrieb)			
männl.Un-,Angelernte	unter 18 J.	43 %	keinen Wechsel
	über 21 J.	24 %	"
weibl.Un-,Angelernte	unter 18 J.	67 %	"
	über 21 J.	21 %	"

Quelle: Arlt, Fritz, Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten, a.a.O., S. 27

1) Nanz, Claus: Personalfluktuation, a.a.O., S. 40.

2) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, a.a.O., S. 22.

Auch einzelbetriebliche Erhebungen bestätigten die Erfahrungen, daß beruflich qualifizierte Arbeitskräfte weniger fluktuieren als die geringer qualifizierten, wie auch aus Tabelle 18 ersichtlich wird:

Tabelle 18: Fluktuationshäufigkeit der Lohnempfänger nach dem beruflichen Qualifikationsgrad - einzelbetriebliche Erhebungen

Betrieb	Beschäftigte	ungelernte Arbeiter in %	Spezial- u. angelernte Arb. in %	Fachar- beiter in %
A	13 000	16,1	6,3	4,3
B	25 000	37,7	17,2	8,9
C	2 500	42,8	27,5	20,1
D	160 000	32	ca.18	ca.32

Quelle: Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen, a.a.O., S. 113

Zwar ist die Differenzierung nach dem Anstellungsverhältnis recht problematisch. Denn die Unterschiede im sozialen Status wie auch im Aufgabenbereich zwischen Angestellten und Arbeitern sind heute teilweise recht fließend, und sicher dürften diese Nivellierungstendenzen durch die technische und sozialpolitische Entwicklung weiter zunehmen. Ebenso ist die Abgrenzung zwischen ungelernten und angelernten Arbeitern sehr vage, üben doch in der Praxis in zahlreichen Fällen Arbeitnehmer mit einer ordnungsgemäßen Lehre die Tätigkeit eines Angelernten aus, während in anderen Fällen Arbeiter ohne abgeschlossene Berufsausbildung die Beschäftigung eines Gelernten ausüben. Dennoch konnte in Übereinstimmung mit ausländischen

Befunden¹⁾ recht eindeutig aufgezeigt werden, daß im allgemeinen mit zunehmender beruflicher Qualifikation die durchschnittlichen Fluktuationsquoten abnehmen.

2316 Aussagewert der Strukturanalyse

Im Rahmen der Fluktuationsforschung sind statistische Vergleiche der Fluktuationshäufigkeit mit weiteren Kategorien, wie z.B. Einkommen, Länge und Dauer des Arbeitsweges, Kinderzahl und vielen mehr, weit verbreitet. Auf die Wiedergabe derartiger Befunde soll jedoch verzichtet werden, denn es ließen sich keine allgemeinen Tendenzen aufzeigen, und so ist dieses Zahlenmaterial zur Lösung der Aufgabenstellung nicht geeignet.

Denn statistische Korrelationsanalysen stellen keine erklärende Theorie dar - auch wenn die "Zusammenhänge" recht eindeutig erscheinen -, sondern sind lediglich eine Methode zur Prüfung hypothetischer Aussagen.

Daneben können die aufgezeigten Tendenzen zur Findung von Hypothesen anregen, aber auch zu mehr oder weniger plausiblen "ad hoc Erklärungen" verleiten - (aus diesem Grund wurde zunächst auf eine Interpretation der aufgezeigten Befunde verzichtet) - insbesondere deshalb, weil die korrelierenden Variablen der einzelnen Kategorien bei statistischen Vergleichen nicht entsprechend isoliert sind.

Das Auffinden der zu isolierenden Variablen ist jedoch mit Hilfe statistischer Analysen zumindest ein mühseliges

1) Vgl. Armelin, Peter: Bericht über eine betriebssoziologische Untersuchung ..., a.a.O., S. 128; Sarapata, Adam: Die Fluktuation der Arbeitskräfte in Polen ..., a.a.O., S. 221; Fox, Robert: Englische Untersuchungen ..., a.a.O., S. 145; Thomas, Geoffrey: The Mobility of Labour in Great Britain, 1945-1949, The Social Survey, Report No 134, An inquiry carried out for the Ministry of Labour and National Service; London o.J. (1953), S. 50 ff.; Parnes, Herbert: Research on Labour Mobility, An Appraisal of Research Findings in the United States, Social Science Research Council Bulletin 65, New York 1954, S. 98.

Unterfangen, solange nicht auf einem entsprechenden theoretischen Konzept aufgebaut wird.

Daneben ist der Aussagewert der wiedergegebenen Befunde wegen unterschiedlicher Fluktuationsbegriffe und Berechnungsmethoden und wegen der bestehenden Interdependenz zwischen den einzelnen Kategorien eingeschränkt.

Dennoch ermöglicht die Strukturanalyse einige allgemeine Feststellungen, die auch für eine Wirkungsanalyse der zusätzlichen Sozialleistungen von Bedeutung sind.

Es konnten keine geschlechtsspezifischen Unterschiede im Fluktuationsverhalten festgestellt werden.

Sämtliche vorliegenden Daten zeigen jedoch recht deutlich, daß Altersgruppen bis zum 25. Lebensjahr die höchsten Fluktuationsquoten haben. Mit zunehmendem Alter nehmen die Quoten des freiwilligen Arbeitsplatzwechsels kontinuierlich ab.

Mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit sinkt im allgemeinen die Fluktuationshäufigkeit. Insbesondere Neueingestellte sind in hohem Maße "fluktuationsanfällig".

Lohnempfänger wechseln häufiger den Arbeitsplatz als Gehaltsempfänger; mit zunehmender beruflicher Qualifikation nimmt im allgemeinen die Fluktuationsbereitschaft ab.

Dieses tendenziell unterschiedliche Fluktuationsverhalten, das für die westdeutschen Verhältnisse als weitgehend gesichert angenommen werden kann, aber auch in mehreren östlichen und westlichen Industriestaaten beobachtet wurde, ermöglicht eine wesentliche Feststellung: Die Fluktuationsquoten sind nicht gleichmäßig auf die Arbeitnehmer verteilt, nicht die Gesamtheit der Arbeitnehmer bzw. die Gesamtheit der Belegschaftsangehörigen ist im allgemeinen

für die "hohen" Fluktuationsquoten verantwortlich zu machen, sondern nur ein verhältnismäßig kleiner Teil besonders "fluktuationsanfälliger" Arbeitnehmer bestimmt entscheidend den betrieblichen Fluktuationsstand.

Zu diesen "fluktuationsanfälligen" Arbeitnehmern sind insbesondere jüngere Arbeitnehmer, vor allem Lohnempfänger mit geringer beruflicher Qualifikation sowie neueingestellte Arbeitnehmer zu rechnen.

Soll demnach - und dieser Schluß erscheint wesentlich für eine Wirkungsanalyse zusätzlicher Sozialleistungen bezüglich der Beeinflussung des Fluktuationsverhaltens - die Fluktuation gemindert werden, so müßten die einzusetzenden Instrumente insbesondere die fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer treffen. Sollte dagegen - so unter arbeitsmarktpolitischen Aspekten - die Mobilität der Arbeitnehmer erhöht werden, so müßten gezielte Maßnahmen getroffen werden, entweder um die Fluktuationsbereitschaft der bereits fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer noch mehr zu erhöhen oder aber um die Fluktuationsbereitschaft jener betriebsverbundenen Belegschaftsgruppen zu fördern.

Mit Hilfe statistischer Strukturanalysen konnten jene Personenkreise, die im allgemeinen die Fluktuationsquoten entscheidend bestimmen, eingegrenzt werden.

Die statistischen Vergleiche zeigen jedoch nicht, "warum" bestimmte Belegschaftsgruppen in stärkerem Maße zur Fluktuation neigen. Diese Frage ist mit Hilfe anderer theoretischer Ansätze zu prüfen.

232 "Kündigungsgründe" als Grundlage einer allgemeinen Theorie der Fluktuation

Um zu ermitteln, "warum" die Arbeitnehmer den Betrieb wechseln, liegt es anscheinend nahe, die Fluktuierenden mit Hilfe von Abgangsinterviews nach den "Gründen" ihres Ausscheidens zu befragen.

Ebenso kann bei Neueingestellten-Interviews nach den Gründen des Betriebswechsels oder nach den mit der neuen Arbeit verbundenen Erwartungen gefragt werden, und so können Rückschlüsse auf die "Fluktuationsgründe" gezogen werden.

Derartige Befragungen nach den "Gründen" der Fluktuation werden als eine wichtige Voraussetzung einer jeden Fluktuationsbekämpfung empfohlen¹⁾, und es fehlt auch nicht an entsprechenden Vorschlägen für die Erhebungsmethode.²⁾

In der Praxis haben jedoch systematische Abgangsinterviews und erst recht Neueingestellteninterviews bislang nur geringe Verbreitung gefunden.³⁾

Einige uns vorliegende Befunde⁴⁾ einzel- und überbetrieblicher Erhebungen werden in den Tabellen 19 und 20 wiedergegeben. Um eine Nivellierung der Angaben zu vermeiden, wurde auf eine Zusammenfassung der Daten verzichtet.

-
- 1) Klein, Bert: Richtige Auswertung der Abgangsgespräche verhindert künftigen Personalwechsel, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 7, S. 203 f.; Schlüter, Helmut: Fluktuation, Begriff ..., a.a.O., S. 66.
 - 2) Metze, H.Th.: Das Abgangsinterview, eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 30. Jg. 1960, Nr. 8, S. 507 f.; Stirn, Hans: Die informelle Arbeitsgruppe, Dortmund 1952, S. 61; Friedrichs, Hans und Mitarbeiter: Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 96 ff.; Nanz, Claus: Die Personalfuktuation, a.a.O., S. 93 ff.; Schlüter, Helmut: Fluktuation, Begriff ..., a.a.O., S. 67 f.
 - 3) Friedrichs, Hans und Mitarbeiter: Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 91.
 - 4) Vergleichbare Befunde bei: Armelin, Peter: Bericht über eine betriebssoziologische Untersuchung ..., a.a.O., S. 131; Lapin, Nikolai: Die Beziehungen innerhalb eines Arbeitskollektivs ..., a.a.O., S. 52; Stammnitz, Günther: Umfang und Gründe des zwischenbetrieblichen Personalwechsels bei Tarifangestellten einer Großunternehmung, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 3, S. 72 ff.; o.V.: Warum gekündigt wird - etwa die Hälfte sagt: 'nicht wegen des Geldes' - 400 000 wechseln mehrmals im Jahr ihre Firma, in: Junge Wirtschaft, 9. Jg. 1961, Nr. 6, S. 118; o.V.: Weitere Erfahrungsdaten zum zwischenbetrieblichen Personalwechsel, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 6, S. 184 ff.

Tabelle 19: Kündigungsgründe - in % der Befragten
Betriebshebungen

	I		II		III		IV		V		VI
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Männer Frauen		Männer Frauen		Abgangsinterview firmen- perso- neutr. malab- Beitrag. teilg.		Neueingestellten-Interview firmen- Personal- neutr. abteilung Gesamt Erheb.		Arbeiter Angest.		
Finanzielle Gründe	48	24,8	25,6	17	9	23	13	10	12	10	35,4
Sicherheit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arbeit ungünst., schwer	11	-	6	1	15	15	7	10	19	4	-
Berufswechsel	-	-	5	6	2	2	2	-	10	17	18,2
Schichtarbeit	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Überbelastung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,4
Unterforderung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arbeitszeit	9	4,6	14,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Urlaubsregelung	-	1,8	2,9	-	-	-	-	-	-	-	-
Aufstiegsmöglichkeiten	17	25,1	-	-	-	-	-	13	31	9	-
Erweit.d.Berufserfahrg.	-	23,5	26,7	5	6	2	2	6	11	2	14,3
Betriebsklima	19	10,5	11,3	9	4	5	1	-	-	4	-
Vorgesetzte	7	9,3	-	5	4	4	2	-	-	-	19,0
Kollegen	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Abwerbung	-	-	-	8	-	1	-	-	-	-	42,8
Gesundheitl. Gründe	14	-	-	5	4	8	9	-	-	-	-
Private, famil. Gründe	3	-	-	36	22	13	10	-	-	-	-
Wohnung, Wohnungswechsel	4	-	-	17	9	12	10	-	-	-	32,5
Entfernung	15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Abwechslung	10	-	-	7	8	8	10	-	-	-	3,4
Sonstiges	5	-	-	16	36	19	33	-	-	-	-
N =	1000	40	611	78		437	651	210	351	451	100

Quellen: I: IPD - Allensbach (Institut für Demoskopie)
IPD-Pressedienst vom 12.4.1961

II: o.v.: In zehn Jahren nur einmal, in: Industrie-
kurier, 14. Jg. 1961, Nr. 69 (z.T. Zusammenfas-
sung von Kategorien)

III: Friedrichs, Hans u.M. (DNB-Erhebung) a.a.O.,
S. 161/162 (Befragung bei 19 Betrieben)

IV: Friedrichs, Hans u.M. (DNB-Erhebung) a.a.O.,
S. 169, 170, 171; Frage: "Was man sich von dem
neuen Arbeitsplatz verspreche."

V: o.v.: Warum Fluktuation leitender Angestellter, in: AG, 11. Jg.
1959, Nr. 5, S. 136/39 (z.T. Zusammenfassung von Kategorien)

VI: VDMA (Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten): Zwischenbetrieb-
liche Vergleiche ..., a.a.O., S. 21; Frage nach dem Hauptmotiv
(z.T. Zusammenfassung von Kategorien)

Tabelle 20: Kündigungsgründe - in % der Befragten
Betriebshebungen

	I					II			III					IV	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	A	B	C	A	B	Abgangsinterview vom Personalbüro			firmenneutrale Befragung nach Kündigungsgrund					beschäftigte gewerbliche Arbeitnehmer	ausgeschiedene gewerbliche Arbeitnehmer
	Arbeiter			st.		Männer	Frauen	insg.	Männer	Frauen	insges.			stellte	
Finanzielle Gründe	11	35	4	8	23	42,9	5,9	16,7	42,9	20,6	27,1	49,0	59,2	58,3	
Arbeitsbedingungen	5	23	19	5	6	7,1	14,7	12,5	7,1	23,5	18,8	15,5	15,3	8,3	
Arbeitszeit	2	3	19	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Akkordnormen	-	-	-	-	-	-	-	-	7,1	26,5	20,8	6,8	9,2	11,1	
Berufl. Fortkommen	13	5	25	16	23	-	-	-	-	-	-	2,4	1,0	-	
Berufswechsel	23	-	4	12	-	28,6	14,7	18,7	14,3	5,9	8,3	-	-	-	
Vorgesetzte	5	-	8	9	-	-	-	-	-	23,5	16,7	24,7	15,3	22,2	
Wohn.-Wohnortwechsel	21	13	17	10	20	14,3	2,9	6,3	14,3	-	4,2	-	-	-	
Verkehrsbedingungen	6	5	1	3	3	-	2,9	2,1	-	14,7	10,4	2,0	1,0	5,6	
Familiäre Gründe	-	-	-	-	-	-	26,5	18,8	-	8,8	6,3	(3)	(3)	(3)	
Gesundheitl. Gründe	-	-	-	-	-	7,1	26,6	20,7	-	-	-	-	-	-	
Abwechslung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,8	2,0	2,8	
Sonstiges	-	-	-	-	-	-	5,8	4,2	42,9	17,7	5,0	27,9	23,5	30,5	
N =						14	34	48	14	34	48	251	98	36	
														45	

Quellen: Spalten 1 bis 5: Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.o.O., S. 132
Betriebsstatistiken, Betrieb A
50 000 Besch., Betrieb B 20 000
Besch., Betrieb C 4 000 Besch.

Spalten 6 bis 8: Wilhelm, Wolfram: Fluktuation ..., a.o.O., S. 75 (Kategorien teilweise zusammengefaßt)

Spalten 9 bis 11: ebenda, S. 76
12 bis 14: ebenda, S. 82; Frage nach den mutmaßlichen Kündigungsgründen anderer Arbeitnehmer (teilweise zusammengefaßt)

Spalte 15: Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen ..., a.o.O., S. 98

Wie die verschiedenen Befragungsergebnisse zeigen, läßt sich kein einheitlich gewichteter Katalog von "Kündigungsgründen" erstellen, es lassen sich aber betriebsspezifische Schwerpunkte erkennen.

Übereinstimmend werden jedoch "zwischenmenschliche Beziehungen bzw. Spannungen mit Vorgesetzten" nur relativ selten als Fluktuationsgrund angesehen. Die häufigsten Nennungen entfallen in der Regel auf "finanzielle Gründe". Ein weiterer häufig genannter Fluktuationsgrund ist der "Berufswechsel" und "berufliches Fortkommen", jedoch bestehen bereits bei diesem Fluktuationsgrund wie auch bei den weiteren, den Tabellen 19 und 20 zu entnehmenden "Fluktuationsgründen" erhebliche zwischenbetriebliche Abweichungen in der Häufigkeit der Nennungen.

Wegen dieser zwischenbetrieblichen Abweichungen, aber auch wegen der "Mehrfachangaben" und der Verwendung unterschiedlicher Fragekataloge erscheint eine Quantifizierung der Einzelergebnisse nicht zweckmäßig.

Die Befragungen über "Kündigungsgründe" lassen so zwar eine Vielzahl möglicher "Gründe" erkennen, es können auch gewisse Schwerpunkte aufgezeigt werden. Da die Einzelergebnisse nicht verallgemeinert werden können, sind die Angaben nur für den Einzelbetrieb, bei dem die Befragung durchgeführt wurde, von besonderer Bedeutung, denn es können mögliche betriebsspezifische Bedingungen der Fluktuation aufgedeckt werden.

Die angegebenen "Kündigungsgründe" müssen jedoch nicht immer mit den tatsächlichen Bedingungen der Fluktuation übereinstimmen. Denn es kann angenommen werden, daß die Befragten bewußt falsche Kündigungsgründe angeben, um weiteren Unannehmlichkeiten aus dem Wege zu gehen. Es ist naheliegend, daß derart vorgetäuschte Kündigungsgründe insbesondere bei "offiziellen", d.h. bei den von zuständigen Betriebsgremien durchgeführten Interviews, angegeben werden.

Im Gegensatz zu Beobachtungen von Armelin¹⁾ und Cernea²⁾ ist nach den uns vorliegenden Erhebungsbefunden eine weitgehende Übereinstimmung zwischen offiziell und nachträglich (bei firmenneutraler Befragung) gegebenen Kündigungsgründen festzustellen.³⁾ Die Abweichungen zwischen Erst- und Kontrolluntersuchung sind nicht so gravierend, als daß man grundsätzlich an der "Ehrlichkeit" der Befragten zweifeln müsse.

Nach Befunden von Adolff ist zu vermuten, daß Arbeitnehmer eher "berufliche Gründe" vortäuschen, obwohl sie wegen des Lohnes ausgetreten sind.⁴⁾ Auch bei Erhebungen des Studienkreises für sozialwirtschaftliche Betriebsformen werden bei der Zweiterhebung (durch neutrale Interviewer) häufiger finanzielle, weniger dagegen gesundheitliche Gründe angegeben.⁵⁾ Ebenso wurde bei der Betriebserhebung von Wilhelm bei firmenneutralen Interviews häufiger finanzielle Gründe genannt.⁶⁾

So ist zu vermuten, daß bei offiziellen Abgangsinterviews nicht, wie dies zum Teil angenommen,⁷⁾ finanzielle Gründe vorgetäuscht werden, sondern daß eher das Gegenteil gegeben sein dürfte.

Aber auch dann, wenn die angegebenen "Kündigungsgründe" subjektiv ehrlich sind, muß der angegebene "Grund" nicht die wirkliche verhaltensbestimmende Bedingung widerspiegeln. Denn der angegebene Fluktuationsgrund spiegelt möglicherweise nur vordergründige, allgemein übliche Kündi-

-
- 1) Armelin, Peter: Bericht über eine betriebssoziologische Fluktuationsuntersuchung ..., a.a.O., S. 124.
 - 2) Cernea, Mihail: Methodologische Probleme bei der soziologischen Erforschung der Fluktuation von Arbeitskräften, in: Kurt Braunreuther u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 81.
 - 3) Vgl. Tabelle 19/III und Tabelle 20/II.
 - 4) Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 100.
 - 5) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O.
 - 6) Vgl. Tabelle 20/III.
 - 7) Nanz, Claus: Personalfluktuations ..., a.a.O., S. 109.

gungsgründe wider, während die komplexen, "tieferliegenden" Bedingungen dem Probanden gar nicht bewußt bzw. sprachlich nicht faßbar sind.

Die Befragung der Fluktuierenden nach den "Kündigungsgründen" kann so gesehen zwar Informationsmaterial liefern, das insbesondere betriebsspezifisch verwertbar ist; bei entsprechend strukturierter Fragestellung und differenzierter Aufarbeitung sowie bei Skalierung der Mehrfachnennungen können derartige Befragungen auch zu relativierten Hypothesen anregen und auch zur Prüfung allgemeiner Theorien verwendet werden. Da jedoch mögliche Bedingungen der Fluktuation dem Fluktuierenden möglicherweise gar nicht bewußt sind, genügen derartige Befragungen nicht zur Aufstellung einer allgemeinen Theorie der Fluktuation.

233 Monokausale Erklärungsversuche der Fluktuation

Es wird mehrfach der Versuch unternommen, die Fluktuation mit Hilfe e i n e s als dominant erachteten Faktors zu erklären.

Bei derartigen Erklärungsversuchen wird insbesondere der Arbeitsmarkt, das Betriebsklima, das Arbeitsentgelt oder die Arbeitsmoral als verhaltensdeterminierende Bedingung unterstellt.

So sehen z.B. Kroeber-Keneth¹⁾ und Wehner²⁾ in der Arbeitsmarktsituation den entscheidenden Faktor der Fluktuation.

Mit dieser "Arbeitsmarktthese" ist die "Arbeitsmoralthese" verbunden. Der angespannte Arbeitsmarkt habe zu "einer Diktatur der Arbeiterschaft geführt"³⁾ und zu einer Verschlechterung der "Arbeitsmoral" beigetragen, und jetzt

1) Kroeber-Keneth: Die Vollbeschäftigung und ihre Konsequenzen für die Unternehmensleitung und die Personalpolitik, a.a.O., S. 17 ff.

2) Wehner, Friedrich: Der Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 169.

3) Kroeber-Keneth: Die Vollbeschäftigung ..., a.a.O., S.19.

würde der Arbeitnehmer von Betrieb zu Betrieb wandern und nur die ihm am günstigsten erscheinenden Arbeiten ausführen.

Bei einem weiteren Erklärungsversuch werden die fluktuationsdeterminierenden Bedingungen im "Betriebsklima" gesehen.¹⁾ Dieser "Betriebsklima-These" steht jedoch die "Lohnthese" gegenüber, nach der die Fluktuation entscheidend durch Lohn bzw. Gehalt bestimmt wird.

Diesen verschiedenen Erklärungsversuchen kommt zweifellos eine gewisse Bedeutung zu.

So spricht für die "Arbeitsmarkt-These" der Umstand, daß erst ein Überangebot an offenen Stellen ein relativ "risikoloses" Fluktuieren ermöglicht. Es besteht sicher auch ein Zusammenhang zwischen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der "Arbeitsauffassung" der Arbeitnehmer; im Laufe der Zeit haben sich sicher auch die Abhängigkeitsverhältnisse der Arbeitnehmer von den Arbeitgebern verändert, und es soll auch grundsätzlich nicht in Frage gestellt werden, daß einige Arbeitnehmer die günstigen Arbeitsmarktverhältnisse ausnützen und gleichsam als "Konjunkturakrobaten" zwischen den Betrieben hin und her wechseln, um den günstigsten Arbeitsbedingungen und den höchsten Lohnangeboten zu folgen.

Und es soll auch nicht der Einfluß des "Betriebsklimas" auf das Fluktuationsverhalten grundsätzlich ausgeschlossen werden.

Diese Thesen können die Fluktuation nur in Einzelfällen "erklären", nicht generell das Fluktuationsverhalten der Arbeitnehmer.

Die monokausalen Thesen vermögen so z.B. nicht, das statistisch aufgezeigte unterschiedliche Fluktuationsverhalten einzelner Belegschaftsgruppen zu erklären, es sei denn,

1) Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 106; Nanz, Claus: Personalfluktuations ..., a.a.O., S. 109.

man würde z.B. im Zusammenhang mit der "Arbeitsmoralthese" den fluktuationsanfälligen Arbeitnehmern eine "schlechte Arbeitsmoral" und den immobilten Arbeitnehmern eine "gute Arbeitsmoral" zuschreiben.

Hinzu kommt - was bereits in anderem Zusammenhang beschrieben wurde -, daß jene eindimensionalen Hypothesen auf ungebührliche Weise simplifizieren. Ferner ist die technologische Anwendung dieser Hypothesen recht problematisch. Abgesehen davon, daß die "Arbeitsmarkt-Thesen" wie auch die "Arbeitsmoral-Thesen" dem Betriebspraktiker nur wenige zweckmäßige Maßnahmen gegen die Fluktuation aufzeigen, erscheint es nicht erfolgversprechend, wenn diese eindimensionalen Hypothesen die theoretische Grundlage einer die Fluktuation beeinflussenden Politik bilden. Denn dann kann "ein selbst partiell richtiger Erklärungsversuch grundsätzlich falsch sein, weil er ein Einzelsymptom oder das letzte Glied einer Wirkungskette verabsolutiert und damit keineswegs am 'archimedischen Punkt' ansetzt".¹⁾

Es bedarf somit eines umfassenderen theoretischen Konzeptes.

234 "Umfassende" Erklärungsversuche der Fluktuation Die unabhängigen Variablen der Fluktuation

Das Fluktuationsverhalten ist mit Hilfe nur eines Faktors, nicht allgemein zu erklären, vielmehr bestimmen, wie die Befragungen nach den "Fluktuationsgründen" sowie verschiedene monokausale Hypothesen vermuten lassen, eine Vielzahl verschiedener Bedingungen den freiwilligen Betriebswechsel.

So liegt es nahe, wenn bei Erklärungsversuchen der Fluktuation verschiedene, als verhaltensbestimmend erkannte bzw. unterstellte Bedingungen in einem "einheitlichen" theoretischen Konzept zusammengefaßt und gemeinsam für die Fluktuation verantwortlich gemacht werden.

1) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 41.

Derartig umfassende Erklärungsversuche dürften der Komplexität des Forschungsgegenstandes wohl am ehesten gerecht werden. Es stellt sich jedoch die Frage, welche der möglicherweise verhaltensbestimmenden Bedingungen in dem Erklärungskonzept aufgenommen werden sollen und wie diese ausgewählten Bedingungen zu ordnen und zu gewichten sind.

Nach einem mehrfach vorgeschlagenen Konzept wird zwischen überbetrieblichen, betrieblichen und persönlichen Bedingungen unterschieden.¹⁾

Diese Untergliederung deutet zwar die Komplexität des Forschungsproblems an, die Aufspaltung des theoretischen Bezugspunktes in verschiedene "Bereiche" erscheint jedoch nicht zweckmäßig, denn zum einen muß gesehen werden, daß zwischen den einzelnen "Bereichen" eine erhebliche Interdependenz besteht. Zum anderen erscheint die Gliederung in drei Bereiche wenig geeignet zu einer technologischen Anwendung des theoretischen Konzepts, denn verschiedene Entscheidungsträger bestimmen in den einzelnen Bereichen über - der Hypothese entsprechende - politische Aktivitäten.

Die Wahl des Bezugspunktes eines theoretischen Konzepts wird somit durch die konkrete Aufgabenstellung bestimmt. Im folgenden erscheint es zweckmäßig, wenn der "Arbeitnehmer" in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt wird, denn zum einen deutet die qualitative Analyse der zusätz-

1) So z.B. Schlüter, Helmut: Zur Erfassung der Fluktuation ..., a.a.O., S. 149; derselbe: Fluktuation, Begriff ..., a.a.O., S. 56 - unterscheidet drei "Kausalitätsbereiche" -; Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen, a.a.O., S. 138 ff. - unterscheidet zwischen gesamtgesellschaftlichen Bedingungen, betrieblichen Ursachen und vom Arbeitnehmer abhängigen Ursachen -; Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung, a.a.O., S. 146 ff. - unterscheidet verschiedene "Einflußgrößen": Bestimmungsfaktoren, die mit der Person des Arbeitnehmers verknüpft sind (z.B. Geschlecht, Alter), Bestimmungsfaktoren, die mit dem Betrieb verknüpft sind (z.B. Standort des Betriebes, Betriebsgröße, Arbeitsentgelt), außerbetriebliche Einflußfaktoren wirtschaftlicher oder institutioneller Art.

lichen Sozialleistungen an, daß die verhaltensbestimmenden Wirkungen der zusätzlichen Sozialleistungen u.a. auch von der Interessensstruktur des Arbeitnehmers abhängt. Zum anderen läßt die statistische Analyse der Fluktuation vermuten, daß verschiedene Bedingungen, die primär mit dem Arbeitnehmer - und nicht direkt mit dem Betrieb - zusammenhängen, die Fluktuation bestimmen, denn nur so ist zu erklären, daß sich bestimmte Belegschaftsgruppen bei Vorliegen gleicher äußerer Gegebenheiten als besonders "fluktuationsanfällig" erweisen.

Wenn nun der Arbeitnehmer zum Bezugspunkt des theoretischen Ansatzes gewählt wird, bedeutet dies keineswegs, daß die "betrieblichen" und "außerbetrieblichen" Bedingungen der Fluktuation außer acht gelassen werden. Der gewählte Bezugspunkt bedeutet vielmehr, daß die verschiedenen Bedingungen, gleich welcher Art, immer "in bezug" auf den Arbeitnehmer zu messen sind.

Diese verschiedenen verhaltensbestimmenden Bedingungen gilt es im folgenden anzugeben und näher zu bestimmen.

Im Zusammenhang mit den fluktuationsbestimmenden Variablen wird mehrfach zwischen "objektiven" und "subjektiven" unterschieden.¹⁾

Ob jedoch eine Bedingung als "subjektiv" oder als "objektiv" anzusehen ist, entscheidet letztlich der jeweilige Bezugspunkt der Analyse. Prüft man die Einstellungen der Arbeitnehmer zu allgemein beobachtbaren äußeren Gegebenheiten und schließt von diesen Einstellungen auf gewisse Verhaltensweisen, so wäre dies als eine "subjektive" Bedingung anzusehen. Wählt man dagegen die äußeren Gegeben-

1) Zu den "subjektiven" Bedingungen werden jene gerechnet, die einer direkten Beobachtung nicht zugänglich sind, insbesondere Äußerungen der Unzufriedenheit mit den betrieblichen Gegebenheiten; die "objektiven" Bedingungen dagegen sind direkt beobachtbare äußere Gegebenheiten, wie z.B. Arbeitsmarkt, betriebliche Gegebenheiten; so z.B. bei Friedrichs, Hans u.a. (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 43 f.

heiten als Variable, so wäre von "objektiven" Bedingungen zu sprechen. Es sei zunächst dahingestellt, welcher der beiden Ansatzpunkte zur Problemlösung der geeignetere ist, zumindest erscheint es aus sachlogischen Gründen problematisch, in einem theoretischen Erklärungskonzept beide Aspekte gemeinsam zu verwenden.

Aus Gründen der Operationalität und der intersubjektiven Überprüfbarkeit wäre zwar ein Konzept mit direkt beobachtbaren Größen zu bevorzugen, dennoch soll in dem nun zu erstellenden theoretischen Konzept der Fluktuation mit Begriffen des Erlebnisbereiches operiert werden, da dies fruchtbarere Ergebnisse verspricht.

Wenn sich die Fluktuation nicht gleichmäßig auf die gesamte Belegschaft verteilt, wenn vielmehr - bei gleichen äußeren Gegebenheiten - ein tendenziell unterschiedliches Fluktuationsverhalten einzelner Belegschaftsgruppen zu beobachten ist, so ist zu vermuten, daß die von außen einwirkenden Bedingungen (äußere Gegebenheiten) wegen einer unterschiedlichen Interessenstruktur ein unterschiedlich fluktuationsbestimmendes Gewicht besitzen.

Das unterschiedliche Gewicht, das die äußeren Gegebenheiten anscheinend besitzen, kann aber auch durch eine - auf Grund der Interessenstruktur - unterschiedliche subjektive Deutung der allgemein beobachtbaren Gegebenheiten bestimmt sein. In Anlehnung an ein grundlegendes, insbesondere von Thomas vertretenes Theorem der Sozialwissenschaften¹⁾ besagt diese Vermutung, daß die Fluktuation nicht primär durch äußere Gegebenheiten, sondern vielmehr durch das Ergebnis einer subjektiven Deutung der äußeren Gegebenheiten bestimmt wird.

1) Zu dieser im Bereich der Soziologie unter dem Terminus *technicus* "Definition der Situation" bekannten These vgl. Wolff, K.H.: Definition der Situation, Artikel in: Wilhelm Bernsdorf (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1969, S. 175 ff.

Diese Vermutungen, die dem vorliegenden sozial-psychologischen Erklärungsansatz der Fluktuation zugrunde gelegt sind, werden im späteren noch geprüft.

Die Berücksichtigung der intentionalen Komponenten menschlichen Verhaltens erschwert die intersubjektive Überprüfbarkeit des theoretischen Konzepts. Dieser Mangel wird jedoch in Kauf genommen, da sich der Forschungsansatz zur Erklärung der Wirklichkeit, d.h. zur Erklärung des Fluktuationsverhaltens, als fruchtbarer erweisen wird als dies bislang reine verhaltenstheoretische Ansätze vermochten.¹⁾

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen, die das weitere theoretische Vorgehen bestimmen, sollen die einzelnen Bedingungen der Fluktuation angegeben werden. Es sind mit anderen Worten die unabhängigen Variablen des "freiwilligen" Betriebswechsels anzugeben und näher zu bestimmen.

Eine notwendige Bedingung der Fluktuation, d.h. eine Bedingung, die gegeben sein muß, damit es zur Fluktuation kommen kann, ist in der Möglichkeit einer einseitigen Lösung des Arbeitsvertrages zu sehen. Das im Grundgesetz begründete Recht auf Vertragsfreiheit und das aus Art. 12 GG abgeleitete Recht auf Freizügigkeit stellen somit notwendige Bedingungen der Fluktuation dar, die bei folgenden Überlegungen als gegeben angenommen werden müssen.²⁾

Die Vertragsfreiheit und die Freizügigkeit sind jedoch nur notwendige, nicht aber auch hinreichende Bedingungen,

1) So sprechen die noch auszuführenden Erklärungsansätze für eine von Habermas vertretene Konzeption, wonach soziales Verhalten nur dann befriedigend zu erklären ist, wenn die Intentionen des Verhaltens entsprechend berücksichtigt werden. Vgl. Habermas, Jürgen: Analytische Wissenschaftstheorie und Dialektik, Ein Nachtrag zur Kontroverse zwischen Popper und Adorno, in: Ernst Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1965, S. 292 ff.

2) Anm.: Die "erfolgreichste" Maßnahme einer Beseitigung der Fluktuation wäre die Beseitigung der notwendigen Bedingungen.

d.h. Bedingungen, bei deren Vorliegen das Phänomen folgt.

Die hinreichenden Bedingungen sind bei komplexen Verhaltensweisen nur in sehr abstrakter, unbestimmter Weise anzugeben.

In Anlehnung an das Konzept der "Netto-Vorteile", das mehrfach zur Erklärung des Fluktuationsverhaltens verwendet wird¹⁾, wird die hinreichende Bedingung in einer "vermeintlichen besseren Befriedigung des Erwartensniveaus" gesehen.

Es ergibt sich somit folgende Arbeitshypothese: Die Arbeitnehmer fluktuieren dann, wenn sie sich durch den Betriebswechsel eine bessere Befriedigung ihrer Erwartungen versprechen.

Diese Aussage kann zwar als generell angesehen werden, da die Wenn-Komponente eine hinreichende Bedingung enthält. Die lehrformelhaften Ausdrücke der hinreichenden Bedingung bilden jedoch keine geeignete Grundlage für politische Aktivitäten bzw. für einen erfolgversprechenden Einsatz zusätzlicher Sozialleistungen. Deshalb bedarf die hinreichende Bedingung einer näheren Bestimmung.

Werden die Erwartungen als subjektiv erlebte, wandelbare und diffuse Zielvorstellungen definiert, so kann vermutet werden, daß kein allgemeiner Consens über verschiedene, allgemein verhaltensbestimmende Erwartungen bestehen wird.

Auf der Ebene der Vergesellschaftung können jedoch auch subjektiv erlebte Zielvorstellungen als "Quasi-Objektives" interpretiert werden, und es dürften sich auch allgemeine, in der Gesellschaft gültige Erwartungen ermitteln lassen.

1) Vgl. hierzu die ausführliche Würdigung und Beschreibung dieses Konzeptes bei: Rottenberg, Simon: On Choice in Labor Market, in: Walter Galenson und Seymour Martin Lipset (Hrsg.), Labor und Trade Unionism, an interdisciplinary reader, New York 1960, S. 56 ff.; Lampmann, Robert J.: Comments: On Choice in Labor Markets, in: Walter Galenson und S.M.Lipset, Labor and Trade Unionism ..., a.a.O., S. 56 ff.

Diese Vermutung wird gestützt durch verschiedene betriebssoziologische Studien über allgemein wünschenswerte Bedingungen einer "befriedigenden" Arbeit.

Wie die Tabellen 21, 22, 23 und 24 zeigen, und durch weitere Untersuchungen mehrfach nachgewiesen¹⁾, werden von Arbeitnehmern als wichtige Bedingungen für eine zufriedenstellende Arbeit insbesondere genannt: "gute" Bezahlung, Sicherheit, "gute" zwischenmenschliche Beziehungen, gute Arbeitsbedingungen und Aufstiegsmöglichkeiten und Anerkennung der Arbeit.

Tabelle 21: Bedingungen der Arbeitszufriedenheit
Betriebserhebung, in % der Nennungen
Mehrfachnennungen

Gute Bezahlung	83
Fester Arbeitsplatz	64
Anerkennung der Arbeit	57
Guter Kontakt mit den Vorgesetzten	25
Sicherung gegen Unfälle	21
Aufstiegsmöglichkeiten	15
Umfassendes Sozialprogramm	13

Quelle: Adorno, T. und W. Dirks: Betriebsklima, eine industriesoziologische Untersuchung, a.a.O., S. 21

1) Vgl. Erhebungen, Erhebungsbefunde, aber unterschiedliche Gewichtung der Bedingungen, bei Vitles, Morris: Motivation and Moral in Industry, New York 1953, S. 266 ff.; Dirks, Heinz: Psychologische Faktoren der Berufsarbeit, Göttingen 1957, S. 145 ff.; Gerwik, Ernst: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Stuttgart 1960, S. 74 ff.; Cattepoel, Dirk: Sozialreise durch Deutschland, Düsseldorf 1953, S. 71; Thomae, Hans: Psychologische Voraussetzungen der Leistungsbereitschaft, in: Leistungsbereitschaft, Soziale Sicherheit, Politische Verantwortung, Veröffentlichungen der Walter Raymond-Stiftung, Bd. 8, Köln 1967, S. 66; Werbik, Hans: Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und deren Zusammenhänge zur Beurteilung von Mitarbeitern, Diss. Wien 1963, S. 79 ff.; Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Chemie, Papier, Keramik (Hrsg.): Die Einstel-

Tabelle 22: Bedingungen der Arbeitsfreude - Betriebserhebung - Nennungen in % der Befragten

Bedingungen	M ä n n e r		F r a u e n	
	Beschäft. Ausgesch. gewerbl. Arbeitn.	Ange- stellte	Beschäft. Ausgesch. gewerbl. Arbeitn.	Ange- stellte
Sicherheit, an diesem Arbeitsplatz bleiben zu können	22,2	33,3	45,2	41,0
Gute Behandlung und Verständnis für menschliche Belange und von den Vorgesetzten	38,1	60,0	44,7	73,5
Abwechslungsreiche Arbeit oder die Möglichkeit, immer wieder eine andere Arbeit machen zu können	25,4	20,0	11,2	6,0
Leichte und saubere Arbeit sowie heller und sauberer Arbeitsplatz	22,2	26,7	42,0	72,3
Aufstiegsmöglichkeiten	31,7	40,0	9,0	2,4
Lob und Anerkennung für gute Arbeit	17,5	20,0	15,4	25,3
Ausgebaute Sozialleistungen wie Werksarzt, Kantine usw.	19,0	13,3	10,6	10,8
Hoher Lohn	36,5	33,3	37,2	34,9
Gerechte Entlohnung im Verhältnis zu den Kollegen	41,3	20,0	30,3	21,7
Guter Ruf der Firma	12,7	33,3	8,5	8,4
Anzahl der Befragten	63	15	188	83
				17

Quelle: Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 99

Tabelle 23: Bedingungen der Arbeitszufriedenheit
Betriebserhebung (Bosch-Befragung)
in % der Nennungen

	als einen der 5 wichtigsten Vor- teile ausgewählt	als weniger wichtig eingestuft
krisenfester Arbeitsplatz	69	5
gerechte Vorgesetzte	67	2
interessante Arbeit	66	5
gutes Verhältnis zu Kollegen	61	3
vielseitige Sozialleistungen	38	7
Aufstiegsmöglichkeiten	35	23
Abwechslung bei der Arbeit	35	13
gut organisierte Arbeits- einteilung	34	9
menschliches Verständnis und gelegentliche Anerken- nung und Lob	32	13
angesehene und geachtete Arbeit	26	12
Arbeit, die an Können und Geschick hohe Anforderungen stellt	25	11
ruhige, leichte Arbeit	10	66

Quelle: Stock, Ulrich: Die Repräsentativerhebung bei
Bosch ..., a.a.O., S. 82

Fort. d. Anm. 1) auf S. 123:

lungen der Arbeitnehmer zur Mitbestimmung in Großbe-
trieben des Organisationsbereichs der IG Chemie-Papier-
Keramik, Eine betriebssoziologische Erhebung März-Mai
1966, Kommentarteil, Hannover 1966, S. 118 ff.

Tabelle 24: Bedingungen der Arbeitsfreude -
Betriebserhebung - Rangordnung nach der
Häufigkeit der Nennungen

Gute Behandlung
Sicherheit, am Arbeitsplatz bleiben zu können
Verständnis für menschliche Belange
Lob und Anerkennung
Ausgebaute Sozialleistungen
Abwechslungsreiche Arbeit
Mitspracherecht am Arbeitsplatz
Leichte Arbeit

Quelle: Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebs ..., a.a.O., S. 96 ff.

Wie die Abweichungen zwischen den einzelnen Fallstudien aufzeigen, wird den einzelnen Bedingungen eine unterschiedliche Bedeutung zugesprochen. Es kann somit keine generelle Rangskala allgemein erwarteter Bedingungen aufgestellt werden, auch wenn sich gewisse Schwerpunkte zeigen.

Auf diese Abweichungen in der Gewichtung einzelner Bedingungen soll später bei der Prüfung relativierter Hypothesen noch zurückgegriffen werden. Im vorliegenden Zusammenhang mag es genügen, daß einige allgemeine Bedingungen, die zweifellos noch einer Operationalisierung bedürfen, angegeben werden können. Diese allgemeinen Bedingungen bzw. diese Erwartungen an eine befriedigende industrielle Tätigkeit werden zur Konkretisierung der Arbeitshypothese herangezogen.

Der Katalog der mit der Berufswelt verbundenen Erwartungen muß jedoch noch um einige - im folgenden noch näher zu bestimmende - Erwartungen bezüglich des privaten Lebensbereichs ergänzt werden. Denn so kann als realitätsangemessen unterstellt werden, nicht nur Zielvorstellungen

bezüglich der Arbeitswelt, sondern auch bezüglich des privaten Lebensbereichs bestimmen das Verhalten und damit
- entsprechend der Arbeitshypothese - auch die Fluktuation.

Nach dieser Festlegung allgemein bedeutsam eingestufte Erwartungen ergibt sich die Hypothese: Die Arbeitnehmer fluktuieren dann, wenn sie sich durch ein neues Arbeitsverhältnis eine zusätzliche Befriedigung ihres Erwartensniveaus versprechen, insbesondere eine Befriedigung materieller Erwartungen, Erwartung nach Sicherheit, Aufstieg, angenehme Arbeitsbedingungen und gute zwischenmenschliche Beziehungen sowie eine Befriedigung der mit dem privaten Lebensbereich verbundenen Erwartungen. Diese hypothetisch unterstellten, fluktuationsbestimmenden Erwartungen bedürfen jedoch einer weiteren Operationalisierung und insbesondere einer Gewichtung, um den Aussagewert der Hypothese zu erhöhen.

Nachdem die Erwartungen gesellschaftlich strukturiert sind, ist anzunehmen, daß sich der Gehalt und das Gewicht der einzelnen Bedingungen durch eine Relativierung nach sozial relevanten Kategorien wie Alter, Geschlecht und Berufsausbildung näher bestimmen läßt. Mit Hilfe allgemeiner Erkenntnisse der soziologischen und psychologischen Forschung sowie mit einem motivationstheoretischen "Schichtmodell" nach Maslow¹⁾ soll dieser Versuch einer Gewichtung der einzelnen Erwartungen im späteren unternommen werden.

Sind die Erwartungen gesellschaftlich strukturiert, bedeutet dies auch, daß Inhalt und Gewicht dieser Bedingungen einem Wandel unterliegen. Insbesondere, so wird zunächst unterstellt, bestimmt die wirtschaftliche Entwicklung und die Situation auf dem Arbeitsmarkt das Gewicht dieser Bedingungen.

1) Vgl. Maslow, A.H.: Motivation and Personality, New York 1954; derselbe: Dynamic Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50. Jg. 1943, S. 370 ff.

Bei der Prüfung der Abhängigkeit der Erwartungen von diesen gesamtgesellschaftlichen Einflußfaktoren werden so die meist als "außerbetrieblich" bezeichneten Faktoren der Fluktuation berücksichtigt. Entsprechend der theoretischen Konzeption dieser Studie werden diese Einflußgrößen jedoch nicht "isoliert" von den übrigen Bedingungen der Fluktuation betrachtet, sondern in bezug auf die Gesamterwartensstruktur. Und so ermöglicht dieser Ansatz eine Relativierung der "außerbetrieblichen" Einflußfaktoren und erklärt auch, "warum" die Arbeitnehmer trotz günstiger Arbeitsmarktverhältnisse nicht fluktuieren.

Aber wenn auch diese Operationalisierung und Gewichtung einzelner fluktuationsbestimmender Erwartungen gelingen sollte, ist der Aussagewert der Hypothese noch eingeschränkt, denn es wurde nicht eindeutig angegeben, was unter einer "vermeintlich besseren Befriedigung des Erwartensniveaus" zu verstehen ist.

Wenn von einer "vermeintlichen" Befriedigung gesprochen wird, so bedeutet dies, daß sich der Arbeitnehmer von erwarteten, ihm günstig erscheinenden Vorteilen, die er mit dem neu einzugehenden Arbeitsverhältnis zu gewinnen erhofft, leiten läßt. Der Betriebswechsel muß jedoch nicht den erhofften Vorteil mit sich bringen, denn der Arbeitnehmer kann bei dem Betriebsvergleich von falschen Voraussetzungen ausgegangen sein.

Es dürfte somit der Markttransparenz und der Marktorientiertheit bei diesem Betriebsvergleich eine bedeutende Funktion zukommen.

Es kann jedoch nicht generell gesagt werden, ob bei einer Erhöhung der Markttransparenz die durchschnittliche Fluktuation zunimmt oder abnimmt (geringer werden jedoch die Betriebswechsel, die nicht zu einer zusätzlichen Befriedigung des Erwartensniveaus beitragen). Denn es wäre zu denken, daß der Arbeitnehmer bei zunehmenden Marktkennt-

nissen einsehen muß, daß sich ein Betriebswechsel für ihn nicht "lohnt", d.h. nicht zur Erwartens-Befriedigung beiträgt. Es wäre aber auch möglich, daß die zunehmende Marktübersicht dem Arbeitnehmer Möglichkeiten zusätzlicher Befriedigung aufzeigen und so zur Fluktuation anregen wird.

In beiden Fällen würde jedoch der Arbeitnehmer die in den anderen Betrieben angebotenen Möglichkeiten der Befriedigung seiner Erwartungen mit den beim bestehenden Arbeitsverhältnis gegebenen vergleichen. Und erst wenn die Gesamtsituation bei dem bestehenden Arbeitsverhältnis weniger günstig beurteilt wird, wird es zur Fluktuation kommen.

Diese "Beurteilung" des betrieblichen Gesamtniveaus ist jedoch ein weiterer Unsicherheitsfaktor der Arbeitshypothese.

Denn es ist anzunehmen, daß nach Interpretation des Arbeitnehmers den verschiedenen fluktuationsbestimmenden Erwartungen durch das bestehende Arbeitsverhältnis nicht in gleichmäßiger Weise entsprochen wird. Vielmehr dürfte die Annahme realitätsangemessener sein, daß die betrieblichen Gegebenheiten den verschiedenen Erwartungen in unterschiedlicher Weise entgegenkommen. Und in Anlehnung an das Konzept der "nachgebenden Verhaltensmuster"¹⁾ wäre zu vermuten, daß bei der Beurteilung der Gesamtsituation weniger günstig interpretierte Bedingungen durch äußerst günstig gedeutete Bedingungen in ihrer verhaltensbestimmenden Wirkung mehr oder weniger aufgewogen werden können.

1) Anm.: Mit "nachgebenden Verhaltensmustern" (indulgency pattern) versuchte Gouldner eine Streiksituation mit folgendem zu erklären. Bei äußerst niedrigen Stundenlöhnen, aber sehr guten Arbeitsbedingungen wurde die Gesamtsituation als äußerst günstig beurteilt. Erst bei Änderung der Arbeitsbedingungen kam es zum Streik, da sodann die Situation als sehr schlecht bezeichnet wurde. Vgl. Gouldner, Alwin: Wild cat Strike, London 1955, S. 31.

Zwar ermöglicht eine Gewichtung der einzelnen Bedingungen einige spekulative Vermutungen bezüglich dieses Prozesses der Gesamtbeurteilung der in unterschiedlicher Weise erfüllt interpretierten Bedingungen, jedoch können diesbezüglich keine eindeutigen Aussagen gemacht werden.

Da im folgenden keine eindeutige Operationalisierung der einzelnen fluktuationsbestimmenden Bedingungen möglich ist, da ferner keine eindeutigen Aussagen über die Intensität der einzelnen Bedingungen und den Prozeß der Beurteilung der Gesamtsituation gemacht werden können, ist der Gehalt der folgenden Aussagen eingeschränkt.

Die angegebenen Bedingungen können nicht als hinreichende, sondern nur als beitragende Bedingungen verstanden werden, die das Eintreten der unterstellten Zusammenhänge wahrscheinlich machen.

Dieses theoretische Konzept der Fluktuation mag zwar nicht den "Wunschvorstellungen" entsprechen, jedoch wird es in Ermangelung eines besseren den folgenden Überlegungen zugrunde gelegt, da es trotz aller Unsicherheitsfaktoren für die Aufgabenstellung zweckmäßiger erscheint, auf einem umfassenden, dafür aber weniger präzisen Konzept aufzubauen.

24 "Theorie" der Beeinflussung der Fluktuation durch die zusätzlichen Sozialleistungen

Die einführenden Überlegungen zur quantitativen und qualitativen Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen sowie die kritische Überprüfung vorliegender Hypothesen über die Zusammenhänge von Fluktuation und Fehlzeiten ließen es zweckmäßig erscheinen, Aussagen über die Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen auf einer allgemeinen Theorie der Fluktuation aufzubauen.

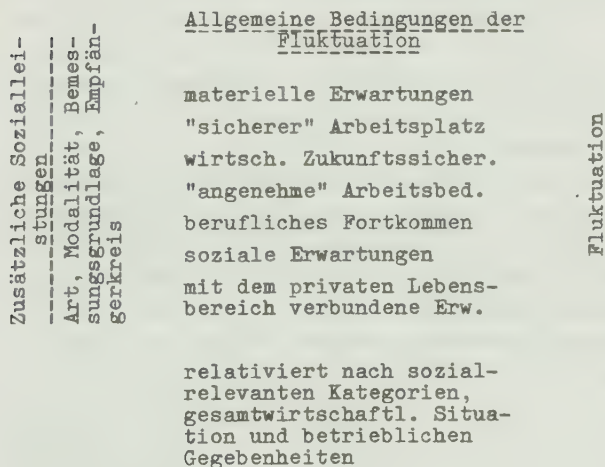
Im letzten Abschnitt wurde versucht, ein Konzept einer allgemeinen Theorie der Fluktuation zu entwerfen. Da dieses Konzept die Grundlage der folgenden Überlegungen bildet, erschien eine ausführliche Beschreibung nötig.

Aufbauend auf diesem Konzept der fluktuationsbestimmenden Erwartungen wird von folgender Arbeitshypothese ausgegangen:

Wenn die im Betrieb gewährten zusätzlichen Sozialleistungen den Erwartungen der Arbeitnehmer entgegenkommen, wird der Fluktuation der Betriebsangehörigen entgegengewirkt. Laufen dagegen die zusätzlichen Sozialleistungen den Erwartungen zuwider, so erhöht sich die Fluktuationsbereitschaft.

Die komplexen Zusammenhänge zwischen zusätzlichen Sozialleistungen und allgemeinen Erwartungen einerseits und den Erwartungen und der Fluktuation andererseits werden in Schaubild 3 angedeutet.

Schaubild 3: Wirkungszusammenhänge zwischen zusätzlichen Sozialleistungen und Fluktuation



Diese unterstellten Wirkungszusammenhänge bedürfen wie das hypothetische Konzept der Fluktuation einer Operationalisierung und Gewichtung der einzelnen Bedingungen. Mit Hilfe einer strukturellen Relativierung soll der Gehalt der Arbeitshypothesen erhöht werden.

Sollte dies auch nur annäherungsweise gelingen, so kommt den Aussagen über die Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen entsprechend dem hypothetischen Ansatz kein universeller Charakter zu. Wenn die zusätzlichen Sozialleistungen den einzelnen Erwartungen der Arbeitnehmer entgegenkommen, so muß dies nicht zwingend zu einem Rückgang der Fluktuation führen - denn die Bedingungen der Fluktuation sind ja nicht nur von zusätzlichen Sozialleistungen abhängig. Es wird jedoch vermutet, daß bei entsprechendem Einsatz der zusätzlichen Sozialleistungen ein Rückgang der Fluktuation wahrscheinlich ist.

25 Die Erwartungen der Arbeitnehmer als Bedingungen der Fluktuation in der Abhängigkeit von den zusätzlichen Sozialleistungen

Die folgenden Überlegungen dienen der Operationalisierung und Prüfung der in den letzten beiden Abschnitten unterstellten Wirkungszusammenhänge.

Es bestimmen, wie unterstellt, mehrere Bedingungen gleichzeitig und in unterschiedlicher Intensität das Fluktuationsverhalten. Aus analytischen Gründen erscheint es jedoch zweckmäßig, die fluktuationsbestimmende Bedeutung der einzelnen Erwartungen sowie die Beeinflußbarkeit dieser Erwartungen durch zusätzliche Sozialleistungen getrennt voneinander aufzuzeigen.

251 Materielle Erwartungen als Bedingungen der
Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätz-
lichen Sozialleistungen

Dem theoretischen Ansatz entsprechend ist im folgenden zu prüfen, ob die Fluktuation von Erwartungen nach "entsprechendem" Arbeitsentgelt bestimmt wird; daneben ist das verhaltensbestimmende Gewicht dieser Bedingung im Vergleich zu den weiteren verhaltensbestimmenden unterstellten Erwartungen zu prüfen.

Nach der klassischen Wirtschaftstheorie und der neoklassischen Gleichgewichtstheorie würde die Fluktuation entscheidend durch die Höhe des Arbeitsentgeltes bestimmt, denn das Preissystem - der Lohn ist der Preis für den Produktionsfaktor Arbeit - verteilt die Arbeitskräfte, da diese "rational" auf Lohnunterschiede reagieren.¹⁾

Diese These ist jedoch zumindest zu bezweifeln, denn die dieser Konzeption zugrunde liegende Voraussetzung eines vollkommenen Wettbewerbsmarktes ist hinsichtlich des sog. Arbeitsmarktes sicher nicht gegeben. Zum anderen werden, wie bereits gezeigt²⁾, von den Arbeitnehmern neben dem Arbeitsentgelt weitere Bedingungen für eine zufriedenstellende Arbeit vorausgesetzt, und so ist zu vermuten, daß auch diese "immateriellen" Bedingungen die Fluktuation bestimmen. Und nachdem bei einigen Fallstudien das Arbeitsentgelt im Vergleich zu den zwischenmenschlichen Beziehungen und der Sicherheit des Arbeitsplatzes als weniger wichtig für eine zufriedenstellende Arbeit eingestuft wird, ist zu vermuten, daß dem Arbeitsentgelt im Vergleich zu diesen "immateriellen" Bedingungen der Arbeitszufriedenheit ein untergeordnetes fluktuationsbestimmendes Gewicht zukommt.

1) Vgl. z.B. Hicks, John R.: The Theory of Wages, London 1957, S. 76.

2) Vgl. Kap. 234.

Für diese Vermutung sprechen auch jene Fluktuations- und Mobilitätsstudien, bei denen die Fluktuationsquoten mit dem Lohnniveau verglichen werden, denn bislang ließ sich nicht nachweisen, "daß dort, wo die niedrigsten Löhne gezahlt werden, die Fluktuation am höchsten, und dort, wo die höchsten Löhne gezahlt werden, die Fluktuation am niedrigsten ist"¹⁾. Vielmehr lassen statistische Vergleiche des durchschnittlichen Lohnniveaus mit der Fluktuationshäufigkeit keine eindeutigen Zusammenhänge erkennen²⁾, was sodann meist zu dem Schluß verleitet, das Arbeitsentgelt übe keinen oder nur einen unbedeutenden Einfluß auf die Fluktuation aus.

Dieser Schluß erscheint nicht zwingend. Eine möglicherweise ungenügende Markttransparenz kann verhindern, daß Arbeitnehmer den höchsten Lohnangeboten folgen - und dennoch können materielle Erwartungen (aber falsche Vorstellungen) diese Wanderungsbewegungen bestimmen.

Möglicherweise lassen die statistischen Vergleiche nur deswegen auf einen geringen Einfluß des Arbeitsentgeltes schließen, da das absolute Lohnniveau, jedoch das relative, d.h. das innerbetriebliche Lohn- bzw. Gehaltsniveau mit den Fluktuationsquoten verglichen wird.

Die Lohnzufriedenheit wird jedoch nicht so sehr durch außerbetriebliche Lohnvergleiche, sondern vielmehr - möglicherweise wegen fehlender Markttransparenz - durch Vergleiche des eigenen Arbeitsentgeltes mit dem Lohn bzw. Gehalt der Arbeitskollegen bestimmt. Die "Akzeptierung" der innerbetrieblichen Lohnrangordnung, so faßt Werbik das Ergebnis einer umfassenden Studie zusammen, ist für

1) Becker, Horst: Arbeitsplatzwechsel - Vorschläge zur Minderung, a.a.O., S. 33.

2) Vgl. wiedergegebene Erhebungsbefunde bei Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung ..., a.a.O., S. 280 ff.; Long, Joyce: Labour turn over ..., a.a.O., S. 87; Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 93.

die Lohnzufriedenheit sehr wesentlich, "höchstwahrscheinlich viel wesentlicher als die absolute Bezahlung".¹⁾²⁾

Wenn so das "Arbeitsentgelt" die Fluktuation bestimmt, so dürfte insbesondere der "als gerecht empfundene Lohn" eine entscheidende Rolle spielen. Diese Aspekte können jedoch durch eine Korrelation des absoluten Lohnniveaus und der Fluktuationshäufigkeit nicht erfaßt werden. Und wenn derartige statistische Analysen keine eindeutigen Folgerungen zulassen, so muß dies nicht gegen unsere Arbeitshypothese sprechen, sondern nur gegen den behavioristischen Ansatz einer Korrelation des absoluten Lohnniveaus mit den Fluktuationsraten.

Für die These, daß Lohnzufriedenheit die Fluktuation bestimmt, sprechen auch von Wilhelm gefundene Zusammenhänge, wonach die mit dem Lohn unzufriedenen Arbeitnehmer bei wesentlich geringerem Mehrverdienst eine größere Bereitschaft zum Betriebswechsel äußern als die mit dem Lohn zufriedenen Arbeitnehmer.³⁾

Ebenso lassen bereits aufgezeigte Befunde der Befragungen zu den Fluktuationsgründen ein dominantes Gewicht der hier angesprochenen Bedingungen vermuten.⁴⁾

Den Befunden von Repräsentativerhebungen und einigen einzelbetrieblichen Erhebungen zufolge wird von fast jedem zweiten abgehenden Arbeitnehmer die Fluktuation mit ungenügendem Lohn bzw. Gehalt begründet; und ebenso verspre-

1) Werbik, H.: Psychologische Untersuchungen zur Lohnzufriedenheit, in: Psychologie und Praxis, 8. Jg. 1964, Heft 3, S. 107.

2) Vergleichbare Befunde Jefferys, Margot: Mobility in the labour market - employment changes in Battersea and Dayenham, London 1954, S. 87; Ferber, Christian v.: Die soziale Kontrolle der Arbeitsleistung im Industriebetrieb und ihre Grenzen, in: Soziale Welt, 13. Jg. 1962, Nr. 2, S. 136.

3) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 109.

4) Vgl. Kap. 232, Tabellen 19 und 20.

chen sich die Neueintretenden von der neuen Beschäftigung meist ein höheres Einkommen.

Berücksichtigt man ferner, daß mit weiteren angegebenen Kündigungsgründen, wie z.B. Berufswechsel und Weiterbildung, nicht selten materielle Erwartungen verbunden sind, so muß der Bedingung Arbeitsentgelt im Zusammenhang mit der Fluktuation eine noch größere Bedeutung zugemessen werden.

Nach Beobachtungen von Abel brachte der Berufswechsel - ein Berufswechsel kommt meist einem Betriebswechsel gleich - für rund die Hälfte der Wechsler einen sozialen Abstieg in der geltenden Berufsordnung, dafür jedoch für rund 2/3 eine Verbesserung des Verdienstes.¹⁾

Wie in anderem Zusammenhang noch gezeigt wird, bestimmen in nicht wenigen Fällen materielle Erwartungen auch das Aufstiegsstreben der Arbeitnehmer.²⁾

Diese nach den Abgangs- bzw. Neueingestellteninterviews dominante Bedeutung des Arbeitsentgeltes läßt auch eine spezielle Befragung von Wilhelm vermuten. Die Arbeitnehmer wurden befragt, was der Betrieb ihrer Meinung nach unternehmen könnte, damit weniger den Arbeitsplatz wechseln. Rund 1/3 der Befragten konnten keine Maßnahmen gegen die Fluktuation angeben; die restlichen nannten, wie aus Tabelle 25 ersichtlich, insbesondere finanzielle Verbesserungen, aber auch eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Von Bedeutung ist, daß nach dieser Betriebserhebung Gehaltsempfänger in wesentlich stärkerem Maße als die Arbeiter eine bessere Bezahlung als Maßnahme gegen die Fluktuation empfehlen.

1) Abel, Heinrich: Berufswechsel und Berufsverbundenheit männlicher Arbeitnehmer in der gewerblichen Wirtschaft, Braunschweig 1957, S. 50.

2) Vgl. unten, Kap. 255.

Tabelle 25: Maßnahmen gegen Fluktuation - empfohlen von Arbeitnehmern - Betriebserhebung - in % der Befragten

Empfohlene Maßnahmen	Beschäft. gewerbl. Arbeitn.	Ausgesch. gewerbl. Arbeitn.	Ange- stellte
Bessere (u. gerechtere) Be- zahlung, bessere Sozialleist.	31,1	23,5	61,1
Bessere u. gerechtere Behand- lung, besseres Betriebsklima, sich mehr um den einzelnen kümmern	17,9	20,4	19,4
Akkorde niedriger setzen, Arbeitstempo verringern	6,0	3,1	-
Bessere Arbeitsbedingungen schaffen; den Leuten die Ar- beit geben, die sie wollen und die ihren Fähigkeiten entspricht	4,4	11,2	5,6
Festen Arbeitsplatz geben	3,6	1,0	-
Sonstige Maßnahmen	11,2	12,2	25,0
Weiß nicht, keine Antwort unbrauchbare Antworten	5,6	5,1	2,8
Summe (Mehrfachantworten)	79,8	76,5	114,1
Anzahl der Befragten	251	98	36

Quelle: Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ...,
a.a.O., S. 86

Auch nach Befunden von Lutz und Weltz ist zu vermuten, daß die Fluktuation entscheidend durch materielle Erwartungen bestimmt wird. Wie aus Tabelle 26 ersichtlich, erwarten rund die Hälfte der Ausscheidenden ein höheres Einkommen. Daneben kalkulieren aber auch 15 % ein niedrigeres Einkommen ein, was deutlich zeigt, daß nicht nur

materielle Erwartungen die Fluktuation bestimmen.¹⁾

Tabelle 26: Erwarteter Verdienst am nächsten Arbeitsplatz
Betriebserhebungen (Befragung ausgeschiedener
Arbeiter)

Erwarteter Mehrverdienst	Betrieb		
	I	II	III
mehr	58	51	40
gleich	9	12	20
weniger	9	17	26
noch keine Stelle	10	15	11
weiß nicht	14	5	3
	100	100	100

Quelle: Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 134

Daß sich Arbeitnehmer beim Betriebswechsel nicht nur von falschen Vorstellungen leiten lassen, zeigen auch Befunde über tatsächlich eingetretene materielle Verbesserungen an. Nach Lutz und Weltz brachte jeder zweite Arbeitsplatzwechsel bei Arbeitnehmern im Großraum München eine Lohn-erhöhung von mindestens 10 %, meist aber um mehr als 15 % mit sich.²⁾

Auch nach einer Erhebung - erfaßt wurden 27 Betriebe - des Studienkreises für sozialwirtschaftliche Betriebsformen brachte der Betriebswechsel bei rund 40 % der Fluktuierenden eine Erhöhung des Einkommens mit sich, wie aus Tabelle 27 zu entnehmen ist.

1) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, a.a.O., S. 134.

2) Ebenda, S. 29.

Tabelle 27: Erwartete und eingetretene Verbesserungen durch die Fluktuation

Erwartete bzw. eingetretene Verbesserungen	Erwartete Verbesserungen	Eingetretene Verbesserungen
	Angaben von Arbeitn., die gekünd.haben	Angaben Neu- eingestellter
mehr Lohn bzw. Gehalt	45	40
bessere Sozialleistungen	4	4
qualifiziertere Arbeit	12	19
bessere Vorgesetzte	-	5
bessere Aufstiegsmöglichk.	10	2
günstigere Lage des Betr.	12	9
mehr Freizeit	4	8
sonstiges	8	19
noch keine Verbesserungen	26	34
(Mehrfachnennungen)	N = 49	N = 561

Quelle: Friedrichs, Hans u. M.: Ursachen und Auswirkungen,
a.a.O., S. 171

Aus Tabelle 27 ist ferner zu entnehmen, daß diejenigen, die noch kein neues Arbeitsverhältnis eingegangen sind, meist höhere Erwartungen mit einem neuen Arbeitsverhältnis verbinden, nach Neuaufnahme der Arbeit müssen Arbeitnehmer anscheinend ihre Erwartungen zurückstecken. Bezüglich der eingetretenen Verbesserungen muß jedoch berücksichtigt werden, daß insbesondere bei weiblichen Lohnempfängern auch nach 4 - 12 Wochen der alte Lohn zum Teil noch nicht wieder erreicht ist. Dennoch scheint von Bedeutung, daß bei rund der Hälfte von Fluktuierenden ein höheres Arbeitsentgelt erreicht wird, bei Angestellten, so zeigen die Befunde der bereits zitierten Erhebung, hatten sich

sogar rund $\frac{2}{3}$ finanziell verbessert, $\frac{2}{5}$ sogar mehr als um 20 % gegenüber dem vorhergehenden Entgelt.¹⁾

Versucht man, diese verschiedenen Argumente und Befunde zusammenzufassen, so wird deutlich, daß die Fluktuation entscheidend von materiellen Erwartungen bestimmt wird. Das Arbeitsentgelt muß im Vergleich zu den übrigen Bedingungen den uns vorliegenden Befunden zufolge als die entscheidendste Bedingung der Fluktuation angesehen werden.

Wenn man sieht, daß das Arbeitsentgelt nicht nur der Befriedigung "materieller" Interessen dient, sondern auch Maßstab der Fremd- und Selbsteinschätzung ist, wenn man ferner berücksichtigt, daß mit dem Streben nach höherem Arbeitsentgelt auch ein Streben nach Aufstieg oder angenehmen Arbeitsbedingungen verbunden sein kann, so wird das fluktuationsbestimmende Gewicht, das den materiellen Erwartungen zugeschrieben werden muß, verständlich.

Wenn materielle Erwartungen bei rund 50 % der Fälle die Fluktuation entscheidend bestimmen, so muß dies nicht den angedeuteten Erkenntnissen sozialwissenschaftlicher Forschung bezüglich der Bedeutung "immaterieller Faktoren" widersprechen (jedoch den teilweise daraus gezogenen Folgerungen). Denn es muß gesehen werden, daß die "fluktuationsanfälligen" Arbeitnehmer sich nicht gleichmäßig über die Gesamtbelegschaft verteilen. Und gerade die fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer, die jüngeren und weniger qualifizierten, messen dem Arbeitsentgelt im Vergleich zu den übrigen Beschäftigten eine vergleichsweise hohe Bedeutung zu.²⁾

1) Friedrichs, Hans u. Mitarb.: Ursachen und Auswirkungen ..., a.a.O., S. 173.

2) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus, a.a.O., S. 104; Arlt, Fritz und Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten, a.a.O., S. 104; Jefferys, Margot: Mobility in the labour market ..., a.a.O., S. 87.

Aufbauend auf diesen theoretischen Überlegungen soll angezeigt werden, inwieweit diese verhaltensdominante Bedingung der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen abhängig sein kann.

Das Arbeitsentgelt wird durch die Vereinbarung der Tarifpartner bestimmt, sodann durch die jeweilige Lohn- und Gehaltspolitik der Betriebe, aber auch durch bestimmte zusätzliche Sozialleistungen.

Geldleistungen

Die verschiedenen Geldleistungen, wie Weihnachtsgeld, 13. Monatsgehalt, Treueprämie, Jahresabschlußvergütungen, Gewinn- und Ertragsbeteiligungen, Tantieme, aber auch Heiratsgeld, Urlaubsgeld, Kindergeld u. dgl. mehr, tragen in besonderer Weise zur Erhöhung der Arbeitnehmereinkommen bei.

Damit Hilfe dieser Leistungen eine für einen Großteil der Fluktuierenden entscheidende Bedingung zusätzlich befriedigt werden kann, ist diesen verschiedenen Geldleistungen grundsätzlich ein fluktuationsmindernder Effekt zuzuschreiben. Dieser Effekt dürfte jedoch nur dann gegeben sein, wenn die Barzuwendungen eine "spürbare" Verbesserung des Einkommens bewirken.

Es werden jedoch gerade bei erfolgversprechenden Leistungen, wie Ergebnis- bzw. Gewinnbeteiligung, fluktuationsanfällige jüngere Arbeitnehmer meist nicht berücksichtigt, denn in der Praxis werden derartige Barleistungen erst nach einigen Anwartschaftsjahren gewährt. Zwar mag dies verständlich sein, wenn man - wie dies betrieblicherseits meist geschieht - die verschiedenen Prämien als "Treueprämien" charakterisiert. Einer Politik der Fluktuationsminderung kommt diese "Sonderbehandlung" der fluktuations-

anfälligen Arbeitnehmer jedoch nicht entgegen, sondern dürfte vielmehr die Fluktuationsbereitschaft dieser Belegschaftsgruppen, falls sie sich benachteiligt fühlen, noch erhöhen.

Aber auch wenn die Arbeitnehmer in den Genuß der verschiedenen Barzuwendungen kommen, muß dies nicht immer einen fluktuationsmindernden Effekt nach sich ziehen, denn werden unterschiedlich hohe Gratifikationen erteilt, so kann sich der weniger Begünstigte benachteiligt fühlen, werden gleich hohe Gratifikationen erteilt, so kann dies von "qualifizierteren Arbeitnehmern" als "Mißachtung ihrer Mehrleistung" gedeutet werden - in beiden Fällen dürfte die Unzufriedenheit die Fluktuationsneigung erhöhen. Inwieweit diese Unzugriedenheit tatsächlich gefördert wird, vermag nicht allgemein gesagt zu werden, denn dies dürfte zweifellos durch betriebsspezifische Gegebenheiten, von Art, Umfang und Verteilungsmodus der einzelnen Aufwendungen bestimmt sein. Griesinger ist zwar der Meinung, daß die Gewährung von Barzuwendungen in nicht wenigen Fällen zu Spannungen unter den Arbeitnehmern führt¹⁾, und Wolf apostrophiert die Gratifikationen als "Unruhestifter" und "Zankapfel" unter den zusätzlichen Sozialleistungen. Nach Befunden von Bornschein kann jedoch eine "Unzufriedenheit" wegen unterschiedlicher Verteilung der Leistungen nicht grundsätzlich angenommen werden. So empfinden, wie aus Tabelle 28 zu entnehmen ist, über 2/3 der Lohnempfänger eine unterschiedliche Verteilung der Aufwendungen als gerecht.

1) Griesinger, Heinrich: Der Einfluß der freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 44 ff., insbesondere S. 61.

2) Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers, a.a.O., S. 30.

Tabelle 28: Stellungnahmen der Arbeitnehmer zum inner-
 betrieblichen "sozialen Gefälle"
 Betriebserhebungen in v.H. der Befragten

	Betrieb A	Betrieb B		Zus.
		Arbeiter	Angest.	
fühle mich benach- teiligt	29	27	57	36
fühle mich nicht benachteiligt	71	73	43	64
	100	100	100	100

Quelle: Nach Bornschein, Kurt: Die freiwilligen Sozial-
leistungen ..., a.a.O., S. 209

Bemerkenswert scheint bei den Befunden von Bornschein, daß Gehaltsempfänger eine gleichmäßige Verteilung in weit stärkerem Maße ablehnen. Dies spricht für obige These, wonach qualifiziertere Arbeitnehmer gleiche Bemessungsgrundlagen als "Mißachtung ihrer Mehrleistung" deuten.

Ungerecht empfundene Bemessungsmodi der Geldleistung können, wie angedeutet, eine Unzufriedenheit bei den Arbeitnehmern wecken und fördern.

Grundsätzlich sind jedoch die Geldleistungen, insbesondere die höheren Barzuwendungen, als äußerst erfolgversprechende Maßnahmen einer Politik der Fluktuationsminderung anzusehen, da diese Leistungen allgemein fluktuationsbestimmenden Erwartungen insbesondere der fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer entgegenkommen.

Beiträge zur Vermögensbildung

Unter dem Aspekt materieller Erwartungen müssen auch jene Leistungen berücksichtigt werden, die vom Arbeitgeber für die Vermögensbildung der Arbeitnehmer aufgebracht werden.¹⁾

1) Vgl. unten Kap. 253.

Da der Arbeitnehmer wegen meist bestehender Sperrfristen über die vermögenswirksamen Anlagen nicht sofort verfügen kann, wirken diese möglicherweise einem kurzfristigen Fluktuationsentschluß entgegen.

Da den - im späteren noch zu beschreibenden¹⁾ - betrieblichen Beiträgen zur Vermögensbildung der Arbeitnehmer noch weithin der Charakter des besonderen zukommt und diese Beiträge neben den materiellen Erwartungen einer weiteren Bedingung der Fluktuation, Erwartung nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung, entgegenkommen, können diese Maßnahmen grundsätzlich als wirksame Instrumente einer Fluktuationsbekämpfung angesehen werden.

Sach- und Dienstleistungen

Die Gewährung von Sach- und Dienstleistungen bedeutet für den Arbeitnehmer finanzielle Einsparungen. Unter den Aspekten materieller Erwartungen dürfte diesen Sozialleistungen keine entscheidende fluktuationsmindernde Bedeutung zukommen, da die Einsparungen im Gegensatz zu den größeren Geldleistungen meist nicht "spürbar" sind.

Diese Sach- und Dienstleistungen können jedoch weiteren fluktuationsbestimmenden Bedingungen entgegenkommen und so, wie noch zu zeigen ist, einen Beitrag zur Fluktuationsminderung leisten.

Zusammenfassung

Materielle Erwartungen, insbesondere ein "gerechter" Lohn, bestimmen entscheidend die Fluktuation. Bei isolierter Betrachtung ist die Entlohnung die entscheidendste Bedingung der Fluktuation.

Dieser dominante fluktuationsfördernde Effekt materieller Erwartungen ergibt sich insbesondere, da die fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer dieser Erwartung einerseits ein

1) Vgl. unten Kap. 253.

besonderes Gewicht beimessen, während andere verhaltensbestimmende Bedingungen - die meist einer Fluktuation entgegenwirken - bei diesen Personengruppen nicht oder noch nicht so stark ausgeprägt sind.

Maßnahmen, die den materiellen Erwartungen entgegenkommen, insbesondere höhere Geldleistungen und Beiträge zur Vermögensbildung, dürften somit entscheidend zur Minderung der Fluktuation beitragen, wenn durch diese Maßnahmen die fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer getroffen werden.

252 Die Erwartungen nach einem sicheren Arbeitsverhältnis als Bedingungen der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Das allgemein als verhaltensbestimmend erkannte Streben nach "Sicherheit" soll im folgenden unter den Aspekten einer Erwartung nach einem sicheren Arbeitsverhältnis und nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung geprüft werden.

Das verhaltensbestimmende Gewicht der Bedingung "sicheres Arbeitsverhältnis" soll zunächst mit Hilfe einer "dynamischen Motivationstheorie" nach Maslow zu verdeutlichen versucht werden.

Gewissermaßen durch eine Synthese verschiedener psychologischer Schulen versucht Maslow, das menschliche Verhalten mit Hilfe folgender fünf fundamentaler Bedürfnisschichten (basic needs) zu erklären:

- physiologische Bedürfnisse,
- langfristige Sicherung physiologischer Bedürfnisse,
- Zugehörigkeitsbedürfnisse (soziale Bedürfnisse),
- Bedürfnisse nach Anerkennung,
- Bedürfnisse nach Selbstaktualisierung und Selbst-
erfüllung.¹⁾

1) Maslow, A.H.: Motivation and personality ..., a.a.O., S. 80 ff.; derselbe: A dynamic theory of human motivation, a.a.O., S. 370 ff.

Im Gegensatz zu den vielfältigen Motivationstheorien beschreibt Maslow nicht nur diese Bedürfnisgruppen, sondern er beschäftigt sich auch mit dem Verhältnis der einzelnen Bedürfnisgruppen zueinander. Nach Art der Goossenschen Gesetze stehen die verschiedenen Bedürfnisschichten in einer bestimmten Rangordnung zueinander, und erst dann werden die höherstehenden Schichten verhaltensbestimmend, wenn die untergeordneten als ausreichend befriedigt erscheinen.¹⁾

Die unterste Schicht der Bedürfnisstruktur umfaßt die physiologischen Bedürfnisse, insbesondere jene Bedürfnisse, die der Erhaltung der Existenz (Schlafen, Essen, Erhaltung des Lebens) dienen. Erscheinen diese Bedürfnisse in der Sicht des einzelnen Individuums befriedigt, so wird die übergeordnete Schicht fundamentaler Bedürfnisse verhaltensbestimmend, die Bedürfnisse nach langfristiger Sicherung der physiologischen Bedürfnisse.²⁾

Diese Erklärungen Maslows wirken zwar sehr überzeugend, da jedoch eine eindeutige Bestimmung und Quantifizierung der Bedürfnisgrenzen der einzelnen Bedürfnisgruppen nicht möglich ist, kommt diesem Konzept "nur" ein heuristischer Wert zu.

In diesem Sinne wird jedoch die Konzeption nach Maslow im folgenden noch mehrfach zu Hypothesen bezüglich des unterschiedlichen Fluktuationsverhaltens einzelner Belegschaftsgruppen anregen.

Das Sicherheitsstreben ist nach Maslow der physiologischen Bedürfnisschicht übergeordnet. Übertragen auf die Situation des arbeitenden Menschen wird ein Streben nach Absicherung vor Entlassung, nach einem sicher und krisenfest erscheinenden Arbeitsverhältnis und nach wirtschaftlicher Zu-

1) Maslow, A.H.: Motivation and personality ..., a.a.O., S. 81.

2) Ebenda, S. 82 f.

kunftssicherung dann verhaltensbestimmend, wenn die physiologischen Grundbedürfnisse als befriedigt erscheinen.

Diese Befriedigung physiologischer Bedürfnisse kann in einer Industriegesellschaft bei Voll- und Überbeschäftigung angenommen werden, und somit dürfte das Streben nach einem sicheren Arbeitsverhältnis als verhaltensbestimmend erscheinen.

Verschiedene Beobachtungen sprechen für diese Vermutung.

Wie bereits gezeigt¹⁾, wird ein "sicherer Arbeitsplatz" als die wichtigste oder eine der wichtigsten Bedingungen der "Arbeitszufriedenheit" eingestuft.²⁾

Bei einigen Fallstudien wird jedoch einem sicheren Arbeitsplatz eine nur untergeordnete Bedeutung zugemessen,³⁾ eine generelle Rangskala der verschiedenen Bedingungen der Arbeitszufriedenheit kann somit nicht aufgestellt werden.

In der Mehrzahl der Fälle kommt jedoch einem sicheren Arbeitsverhältnis eine entscheidende Bedeutung zu.

Dieses entscheidende Gewicht der Bedingung "sicheres Arbeitsverhältnis" kann auch auf Grund weiterer Beobachtungen vermutet werden.

So deuten die mit dem Berufswechsel verbundenen Erwartungen auf die Bedeutung des Strebens nach einem sicheren Arbeitsplatz hin. Neben dem Wunsch nach höherem Arbeits-

1) Vgl. oben Kap. 234, Tab. 21, 22, 23.

2) So z.B. bei Erhebungen von: Adorno, T. und W. Dirks: Betriebsklima ..., a.a.O., S. 25 ff.; Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 99; Dirks, Heinz: Psychologische Faktoren der Berufsarbeit ..., a.a.O., S. 144 ff.; Stock, Ulrich: Die Repräsentativerhebung bei Bosch ..., a.a.O., S. 80 ff.; Cattepoel, Dirk: Sozialreise ..., a.a.O., S. 71.

3) So z.B. die Erhebungen von: Werbik, Hans: Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit ..., a.a.O., S. 79 ff.; Morris, Viteles, Motivation and Moral ..., a.a.O., S. 266 ff.; vgl. ferner: Thomae, Hans: Psychologische Voraussetzungen, a.a.O., S. 66 ff.

entgelt wird der Berufswechsel meist durch Sekuritätsüberlegungen bestimmt.¹⁾

Auch die Richtung der Wanderungsbewegungen auf dem Arbeitsmarkt läßt das Gewicht der hier angesprochenen Bedingungen vermuten. Zwar fehlt diesbezüglich aussagefähiges empirisches Material, jedoch läßt sich zumindest tendenziell feststellen, daß die Wanderungsbewegung vom Klein- zum Mittel- bzw. Großbetrieb geht. Neben den möglicherweise günstigen finanziellen Angeboten dürften sicher gewisse Sekuritätsüberlegungen die Richtung dieser Wanderungsbewegungen bestimmen.²⁾

Ebenso lassen Abwanderungstendenzen von Betrieben mit rezessiver Entwicklung zu expandierenden Unternehmen die Bedeutung des Strebens nach einem sicheren Arbeitsplatz vermuten. Zwar konnten diese Fluktuationstendenzen nicht eindeutig nachgewiesen werden, jedoch können Lutz und Weltz in stagnierenden und rezessiven Wirtschaftszweigen einen Rückgang der Beschäftigtenquoten aufweisen.³⁾ Und wenn dieser Rückgang auch auf arbeitgeberseitige Entlassung zurückzuführen sein dürfte, so kann wohl angenommen werden, daß Arbeitnehmer durch eine freiwillige Fluktuation einer Entlassung zuvorkommen und sich nach einem sicheren Arbeitsplatz umsehen.

Wegen fehlender Daten kann jedoch diese für die Strukturpolitik recht bedeutsame Vermutung nicht weiter geprüft werden.

1) Arlt, Fritz und Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten ..., a.a.O., S. 25; Abel, Heinrich: Berufswechsel und Berufsverbundenheit ..., a.a.O., S. 64 ff.

2) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, a.a.O., S. 29; Nanz, Claus: Personalfluktuatation ..., a.a.O., S. 35; Friedrichs, Hans u. Mitarb.: Ursachen und Auswirkungen, a.a.O., S. 136.

3) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, a.a.O., S. 136.

Die bereits angeführten Befunde und diese wenigstens in etwa gefestigten Vermutungen lassen jedoch auf eine den materiellen Erwartungen nicht nachstehende verhaltensbestimmende Bedeutung des Strebens nach einem sicheren Arbeitsplatz schließen.

Bei geschlechts- und altersdifferenzierter Betrachtung verschiebt sich jedoch die Rangordnung dieser beiden Bedingungen nicht unerheblich.

Es ist weitgehend bekannt, daß mit zunehmendem Alter insbesondere für "ältere" Arbeitnehmer¹⁾ die Bedingung sicherer Arbeitsplatz zunehmend an Bedeutung gewinnt, während das Arbeitsentgelt anscheinend an Bedeutung verliert. Jüngere Arbeitnehmer, etwa bis zum 25. oder 30. Lebensjahr, messen dem Arbeitsentgelt eine vergleichsweise hohe, dem sicheren Arbeitsplatz dagegen eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu.²⁾

Die mit zunehmendem Alter dominierende Bedeutung des Strebens nach einem sicheren Arbeitsplatz wird angesichts der familiären Verpflichtungen verständlich. Bei älteren Arbeitnehmern ist eine im Vergleich zu jüngeren Arbeitern geringere Anpassungsfähigkeit an veränderte wirtschaftliche Gegebenheiten und möglicherweise die persönlichen Erfahrungen einer Arbeitslosigkeit für das Gewicht dieser Bedingungen verantwortlich. Aber auch eine weit verbreitete Furcht älterer Arbeitnehmer vor Entlassung ist verständlich, wenn man bedenkt, daß in Zeiten wirtschaftlicher Regression "bevorzugt" ältere Arbeitnehmer entlassen werden. So war denn auch in den Regressionsjahren 1966/67 der Anteil älterer Personen unter den Arbeitslosen relativ hoch.³⁾

1) Anm.: Zu den älteren Arbeitnehmern werden meist Personen ab 45 Jahren gerechnet.

2) Arlt, Fritz und Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten ..., a.a.O., S. 104.

3) Hofbauer, Hans; Ursula Binting; Werner Dadzio: Materialien zur Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer in der BRD, in: Mitteilungen, Dez. 1968, Nr. 5, S. 357; Mertens, Dieter: Berufsprognosen - Relativierung und Modifikationen, in: Mitteilungen, 1. Jg. 1969, Nr. 6, S. 405.

Daneben wird von weiblichen Arbeitnehmern im Vergleich zu den männlichen Kollegen einem sicheren Arbeitsplatz eine geringere Bedeutung zugemessen. Das durchschnittlich niedrigere Arbeitsalter, aber auch der Umstand, daß weibliche Arbeitnehmer meist zu den "secondary workers" zu rechnen sind, dürfte hierfür nicht unentscheidend sein.

Es wäre noch interessant zu wissen, ob auch unterschiedlich qualifizierte Arbeitnehmer die Bedingung sicherer Arbeitsplatz verschieden bewerten, denn dies könnte zur Erklärung des Fluktuationsverhaltens unterschiedlich qualifizierter Arbeitnehmer herangezogen werden. Diesbezüglich liegen jedoch keine aussagefähigen Befunde vor.

Fassen wir diese Überlegungen zusammen, so zeigt sich, trotz teilweise ungenügender Befunde, daß das Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz insbesondere für männliche Arbeitnehmer ab dem 30. Lebensjahr von besonderer Bedeutung ist. In nicht wenigen Fällen muß diese Bedingung sogar als die entscheidendste für den in abhängiger Arbeit stehenden Menschen angesehen werden.

Inwieweit diese dominante Bedingung das Fluktuationsverhalten beeinflußt, soll im folgenden angedeutet werden.

Grundsätzlich gilt wohl, daß die Bedingung sicherer Arbeitsplatz jeder fluktuationsbekämpfenden Politik entgegenkommt. Denn ein Arbeitsplatzwechsel ist immer mit gewissen Unsicherheitsfaktoren verbunden, sei es, daß die Erwartungen auch im neuen Betrieb nicht erfüllt werden oder daß der erworbene soziale Status in der Arbeitsgruppe preisgegeben werden muß. Und gerade dieser soziale Status, die erworbene Stellung im Betrieb, ist entscheidend für das Sicherheitsgefühl des arbeitenden Menschen.

Wenn aber die Bedingung sicherer Arbeitsplatz das Fluktuationsverhalten bestimmt, dann ist anzunehmen, daß ein Arbeitnehmer, der sein Arbeitsverhältnis als nicht sicher einschätzt, sehr stark zur Fluktuation neigt. Es ist also neben dem stabilisierenden auch ein - meist übersehener - fluktuationsfördernder Effekt des "Strebens nach einem sicheren Arbeitsplatz" zu sehen.

Den Erhebungsbefunden über die Fluktuationsgründe zufolge ist meist eine stabilisierende, selten jedoch eine fluktuationsfördernde Auswirkung des Strebens nach einem sicheren Arbeitsplatz anzunehmen, wird doch nur bei wenigen Abgangsbefragungen ungenügende Sicherheit des Arbeitsplatzes genannt.¹⁾

Dies könnte dahingehend gedeutet werden, daß die Arbeitnehmer die Bedingung: Sicherheit des Arbeitsplatzes im allgemeinen als befriedigt ansehen. Da jedoch bei Abgangs- und Neueingestellteninterviews meist nur jüngere Arbeitnehmer zu Wort kommen, könnte dieser Befund entsprechend den oben getroffenen allgemeinen Feststellungen auch dahingehend gedeutet werden, daß bei den fluktuationsanfälligen Arbeitnehmern meist andere Bedingungen fluktuationsbestimmend sind, während bei den älteren Arbeitnehmern die Bedingung sicherer Arbeitsplatz meist stabilisierend wirkt.

Daneben läßt jedoch die Richtung der Fluktuationsbewegung vom Klein- zum Mittel- und Großbetrieb sowie die Abwanderungsbewegung von stagnierenden Betrieben einen nicht zu unterschätzenden fluktuationsfördernden Effekt der hier angesprochenen Bedingung vermuten.

Zwar wird eine freiwillige Abwanderung aus stagnierenden Unternehmen als volkswirtschaftlich funktionale Fluktuation bezeichnet, jedoch muß auch diese nicht immer den

1) Vgl. oben Kap. 232, insbesondere S. 110 ff.

Wünschen der betroffenen Betriebsleitung entsprechen. Denn wenn sich zunächst die anpassungsfähigen Arbeitnehmer - die Fluktuation deutet auf eine gewisse Anpassungsfähigkeit hin - zu einem Betriebswechsel entschließen, fehlt es möglicherweise an geeigneten Kräften für einen entsprechenden Neuaufbau. Eine "Lenkung" der "funktionalen Fluktuation" kann also durchaus im Interesse der Betriebspolitik sein.

Ähnliches gilt auch bezüglich der "Berufswechsler", denn wer sich zu einem Berufswechsel entscheidet, ist sicher nicht einer der "schlechtesten" Arbeitnehmer, vielmehr dürfte in nicht wenigen Fällen das Gegenteil gegeben sein. Denn ein Aufgeben des erlernten Berufes, die Bereitschaft, sich neues Wissen und neue Fähigkeiten anzueignen, entspricht ja einer für eine dynamische Wirtschaft entscheidenden Fähigkeit des arbeitenden Menschen. Und da ein Berufswechsel meist der Fluktuation gleichkommt - es sei denn, der Berufswechsel wird durch betriebliche Umschulungsmaßnahmen gelenkt -, so ist dieser Aspekt bei der vorliegenden Problemstellung zu berücksichtigen.

Wenn nun, wie jüngste Erhebungen mehrfach bestätigen, in der Bundesrepublik bereits rund die Hälfte der Beschäftigten nicht mehr in dem einst erlernten Beruf arbeiten¹⁾, so geht dieser Berufswechsel zwar nicht überwiegend zu Lasten der hier angesprochenen Industriebetriebe, sondern insbesondere zu Lasten der Handwerksbetriebe - dort geben nicht wenige Arbeitnehmer bereits nach Beendigung der Lehrzeit ihren gelernten Beruf auf und wandern ab.²⁾

1) Abel, Heinrich: Berufswechsel und Berufsverbundenheit ..., a.a.O., S. 23; Jungbluth, Michael: Absehbare Entwicklung berücksichtigen, Berufsausbildungssystem muß diskutiert werden, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 7, S. 148; Ulrich, Georg: Mobilität - ernstzunehmen, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 19, S. 542; Messedat, Hans O.: ... aber wenig gefragt - zu den Ergebnissen einer WEMA-Studie, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 17, S. 489 f.

2) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 29.

Nach Befunden von Abgangsinterviews werden in einigen Betrieben rund ein Viertel der Abgänge mit einem Berufswechsel begründet.¹⁾

Mögen es in der Regel auch weniger Arbeitnehmer sein, die mit dem Betriebswechsel zugleich einen Berufswechsel verbinden und mag der Berufswechsel auch nicht immer von der Erwartung nach einem sicheren Arbeitsplatz bestimmt sein, so deuten diese Beispiele dennoch das verhaltensbestimmende Gewicht der hier angesprochenen Bedingung an.

Diese Überlegungen zeigen, daß die Bedingung sicherer Arbeitsplatz bei einem zwar kleinen, vermutlich aber recht wertvollen Teil der Arbeitnehmer fluktuationsfördernd, bei dem überwiegenden Teil insbesondere der älteren Arbeitnehmer jedoch fluktuationsmindernd wirkt. Das Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz kommt so einer Politik der Fluktuationsbekämpfung meist entgegen, ja erübrigt fluktuationsbekämpfende Maßnahmen weitgehend bei jenen Arbeitnehmern, deren Verhalten entscheidend durch die Erwartung nach einem sicheren Arbeitsplatz bestimmt wird.

Die volkswirtschaftlich, aber auch betriebswirtschaftlich nachteiligen Folgen dieser immobilen Grundhaltung so vieler Arbeitnehmer kann hier nicht weiter geprüft werden. Unter dem Aspekt der Fluktuationsbeeinflussung dürften jedoch jene Maßnahmen, die dem Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz entgegenkommen, für einen kleinen Teil der Arbeitnehmer recht bedeutsam sein.

Dem Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz kommen zweifellos verschiedene Kündigungsschutzbestimmungen entgegen, ebenso eine allgemeine Voll- oder Überbeschäftigung.

Daneben kann aber auch mit Hilfe von zusätzlichen Sozialleistungen dem Sicherheitsstreben der Arbeitnehmer Rechnung getragen werden.

1) Vgl. oben Kap. 232, Tab. 19, S. 111, Tab. 20, S. 112.

Maßnahmen, die der Information des Arbeitnehmers dienen

Das Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz einzunehmen, einer krisenfesten Beschäftigung nachzugehen, wird sicher auch durch den innerbetrieblichen Informationsgrad der Arbeitnehmer bestimmt. Unter diesem Aspekt kommt dem betrieblichen Informationswesen eine meist nicht beachtete Bedeutung zu. Durch entsprechende Beiträge in der Werkszeitschrift oder dgl. könnte auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens hingewiesen und so möglichen Gerüchten vorgebeugt werden.

Insbesondere im Zusammenhang mit Rationalisierungsmaßnahmen würde eine Unterrichtung über neue Arbeitsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes, eine Propagierung entsprechender Umschulungsmaßnahmen den Interessen besonders der durch die Rationalisierung betroffenen Arbeitnehmer entgegenkommen und so einer Abwanderung vorbeugen.

Altersprämien, Jubiläumsgeschenke

Ein zusätzlich gewährter Kündigungsschutz für ältere, "langgediente" Arbeitskräfte oder ein Entgegenkommen den nicht mehr so leistungsfähigen Arbeitnehmern gegenüber, z.B. durch Zulagen bei Minderleistung ("Treuepunkte"), entsprechen zweifellos den Erwartungen nach einem sicheren Arbeitsplatz.

Und auch Jubiläumsgeschenken kommt nicht nur unter dem Aspekt der Anerkennung, sondern auch bezüglich des vorliegenden Zusammenhanges eine gewisse Bedeutung zu.

Diese Aktivitäten beziehen sich jedoch nur auf ältere, meist immobile Arbeitnehmer, und es ist recht unwahrscheinlich, daß durch derartige Maßnahmen die Fluktuationsbereitschaft der jüngeren Arbeitnehmer gemindert wird.

Eignungsuntersuchungen, Maßnahmen der Einführung neuer Mitarbeiter

Wenn insbesondere neueintretende Arbeitnehmer stark fluktuationsanfällig sind, so vermutlich auch deswegen, weil sie sich der neuen Aufgabe nicht gewachsen fühlen. Dieses Gefühl der Überforderung kann die Befürchtung hervorrufen, bald durch eine andere Arbeitskraft ersetzt zu werden. Und dieses Unsicherheitsgefühl dürfte zu einem erneuten Betriebswechsel Anlaß sein. Psychologische und medizinische Eignungsuntersuchungen, mit deren Hilfe ein den Fähigkeiten der Arbeitnehmer entsprechender Arbeitseinsatz ermöglicht werden soll, müssen so als geeignetes und wirksames fluktuationshemmendes Instrument angesehen werden.

Aber nicht nur eine Überforderung fördert die Unsicherheit der Neueingestellten, sondern auch mangelnde menschliche Kontakte in der neuen Arbeitsgruppe. Diese in anderem Zusammenhang nochmals aufzugreifenden¹⁾ Anpassungsschwierigkeiten neuer Arbeitnehmer könnte durch entsprechende Einführungsmaßnahmen sowie durch eine entsprechende Schulung unterer und mittlerer Führungskräfte (Meister, Bandführer, Abteilungsleiter) entgegengewirkt werden.²⁾

So kommt all jenen Sozialleistungen, die der Auswahl und dem Arbeitseinsatz einer neuen Arbeitskraft dienen, sowie den Schulungsmaßnahmen der unteren und mittleren Führungskräfte auch unter dem Aspekt des sicheren Arbeitsplatzes ein nicht zu unterschätzender fluktuationsmindernder Effekt zu, insbesondere deshalb, weil besonders fluktuationsanfällige Arbeitnehmer, die noch durch keine "psychologischen und soziologischen Bande" mit dem Betrieb verbunden sind, durch diese Maßnahmen beeinflußt werden.

1) Vgl. Kap. 256.

2) Vgl. Kap. 255.

Maßnahmen der Berufsausbildung

Ob ein Arbeitsverhältnis als sicher, als krisenfest beurteilt wird, ist u.a. auch durch den jeweiligen Stand der beruflichen Ausbildung, durch die beruflichen Fähigkeiten bestimmt.

Ein "zukunftsorientierter Beruf", eine Berufsausbildung, die den Anforderungen einer sich wandelnden Wirtschaft gerecht wird, kommt zweifellos den Erwartungen nach einem sicheren Arbeitsplatz entgegen.

Die Berufsausbildung in Deutschland wird gelegentlich noch als die vorbildlichste bezeichnet. Wenn man jedoch feststellen muß, daß rund 50 % der Beschäftigten nicht mehr im erlernten Berufe arbeiten,¹⁾ wenn nach einer jüngst durchgeführten Erhebung im Ruhrgebiet rund 80 % der Arbeitnehmer angaben, sie fühlten sich aufgrund der Schul- und Berufsausbildung auf das Berufsleben der Zukunft nicht entsprechend vorbereitet²⁾, so muß die günstige Beurteilung des deutschen Ausbildungssystems zumindest in Frage gestellt werden. Es muß jedoch gesehen werden, daß insbesondere handwerklich ausgebildete Arbeitnehmer sehr stark zum Berufswechsel neigen, während die industrielle Berufsausbildung insbesondere in den Großbetrieben sich jedoch seit längerem bemüht, sich den ändernden ökonomischen und produktionstechnischen Gegebenheiten anzupassen.

Die Berufs- und Ausbildungsforschung hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen, und es würde zu weit führen, hier die vielfältigen Ausbildungspläne und

1) Vgl. oben, S. 151.

2) Vgl. Jungbluth, Michael: Absehbare Entwicklung berücksichtigen, a.a.O., S. 148; vgl. ferner: Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, a.a.O., S. 29.

Modelle abzuwägen.¹⁾

Trotz der vielfältigen und zweifellos recht fruchtbaren Ansätze der Berufs- und Ausbildungsforschung "lassen sich die für die zukünftigen Arbeitsanforderungen notwendigen Lehrinhalte aus den vorhandenen Berufsprognosen und Bedarfsanalysen für die kommenden Jahrzehnte noch nicht eindeutig und im Detail ableiten"²⁾.

Es kann bislang nicht beantwortet werden, ob eine breit angelegte oder eine bezüglich einiger weniger Fähigkeiten und Kenntnisse tief fundierte Berufsausbildung einen auf die Dauer sicheren Arbeitsplatz gewährleistet.

"Es gibt keine Möglichkeit in der Ausbildungsorganisation, die die Gesamtheit der Arbeitsanbieter dauerhaft gegen konjunkturelle Arbeitslosigkeit schützt."³⁾

Dieser Unsicherheitsfaktor der Berufsausbildung darf jedoch nicht allein auf den derzeitigen Stand der wissenschaftlichen Forschung zurückgeführt werden, sondern ist weitgehend grundsätzlicher Natur. Denn da aus sachlogischen Gründen eine Prognostizierung des technischen Fortschrittes - worunter nicht eine "lineare Weiterentwicklung", sondern ein sprunghaftes Einsteigen, eine Neuschöpfung verstanden wird - nicht möglich ist, sind auch sämtliche Berufsprognosen grundsätzlich mit einem Unsicherheitsfaktor behaftet.

1) Vgl. hierzu Krause, E.: Berufsforschung als arbeitswissenschaftliche Aufgabe, in: Arb.Wiss., 6. Jg. 1964, Nr. 4, 5, S. 127 ff.; Mertens, Dieter: Berufsprognose - Relativierung und Modifikationen, a.a.O., S. 405 ff.; Deutscher Bildungsrat: Empfehlungen der Bildungskommission, Zur Verbesserung der Lehrlingsausbildung, Bonn 1969, S. 1 ff.; Schönfeld, M.H.: Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967, S. 10 ff.

2) Deutscher Bildungsrat: Empfehlungen der Bildungskommission, Zur Verbesserung ..., a.a.O., S. 13.

3) Gottsleben, Volkmar: Ausbildungsform und Beschäftigungschance, in: Mitteilungen, 1968, Nr. 5, S. 355.

Abgesehen von diesen grundsätzlichen Unsicherheitsfaktoren kommen jedoch Ausbildungspläne, die an gegebene wirtschaftliche Verhältnisse angepaßt und an der technischen Weiterentwicklung orientiert sind, dem Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz entgegen.

So dürften insbesondere die in einigen Betrieben praktizierten "Stufenpläne"¹⁾ den Fähigkeiten der Arbeitnehmer Rechnung tragen, gleichzeitig aber auch die in einer dynamischen Wirtschaft nötige Elastizität und Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer fördern.

Flexible, den sich wandelnden Anforderungen des Wirtschaftsprozesses angepaßte Ausbildungssysteme kommen nicht nur dem Streben nach Sicherung des Arbeitsverhältnisses entgegen, sondern sind auch Voraussetzung eines beruflichen und damit eines sozialen Aufstiegs.

Eine "sachgerechte" Berufsausbildung kommt deshalb wesentlichen Erwartungen der Arbeitnehmer entgegen und ist somit grundsätzlich auch als eine geeignete Politik der Fluktuationsminderung anzusehen.

Die Aufwendungen für die Berufsausbildung fördern jedoch nicht nur, wie dies Schiefer unterstellt²⁾, die Seßhaftigkeit der Arbeitnehmer, es muß vielmehr auch gesehen werden, daß eine entsprechende Berufsausbildung "freimacht", d.h. die Marktchancen erhöht. Zwar gilt auch dies nicht grundsätzlich: So ist bei einer hochqualifizierten und spezialisierten Berufsausbildung die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt entsprechend eingengt. Die Wahlmöglich-

1) Mann, W.: Möglichkeiten der Stufenausbildung im kaufmännischen Bereich, in: Arbeit und Leistung, 22. Jg. 1968, Nr. 10, S. 180 ff.; Braun, Günter: Leitbild der Zukunft, Der Basis-Beruf, in: Junge Wirtschaft, 14. Jg. 1966, S. 90 ff.; Lutz, Burkhard: Berufsausbildung von morgen, Möglichkeiten, Wünschenswertes, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 1/2, S. 30 ff.; Dietze, Günter, Heinz Baukaster: Stufenausbildung, in: AG, 21. Jg. 1969, Nr. 10/11, S. 409 ff.

2) Schiefer, Jack: Europäischer Arbeitsmarkt ..., a.a.O., S. 134.

keiten z.B. eines Atomforschers sind sowohl im nationalen als auch im übernationalen Arbeitsmarkt eingeschränkt. Bei weniger qualifizierten Berufen dagegen erhöht eine "gute Berufsausbildung" in der Regel auch die Wahlmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt. In diesen Fällen kann eine entsprechende Berufsausbildung, wenn andere Bedingungen nicht als erfüllt betrachtet werden, nicht unwesentlich zur Fluktuationserhöhung beitragen.

So berichtet Gaugler von Beobachtungen in einem englischen Kaufhaus mit 3500 Beschäftigten: Die Lehrlinge (Verkaufspersonal) wurden dort vorbildlich ausgebildet; nach Beendigung der Lehrzeit wechselten jedoch gerade diese Belegschaftsgruppen recht häufig. "Die sehr gute Schulung des Verkaufspersonals", so erklärt Gaugler diese Fluktuationstendenzen, "bietet günstige Chancen zum Wechsel des Arbeitsplatzes, da die Konkurrenzfirmen besonderen Wert auf Kräfte legen, die bei Selfridges geschult worden sind."¹⁾

Dieses Beispiel zeigt die "Kehrseite" einer jeden guten Berufsausbildung: Werden die Arbeitnehmer nicht entsprechend ihren Fähigkeiten im Betriebe eingesetzt, so gehen diese gerade den Betrieben verloren, die besonders um eine "gute Berufsausbildung" der Belegschaftsangehörigen bemüht sind.

Aufwendungen zur Umschulung der Betriebsangehörigen

Erkennt der Arbeitnehmer, daß seine berufliche Ausbildung, seine Fähigkeiten und Kenntnisse den gewandelten Anforderungen des Wirtschaftsprozesses nicht mehr genügen, so kommen sicher betriebliche Umschulungsprogramme, die neue Fähigkeiten und Kenntnisse vermitteln, den Erwartungen dieser Arbeitnehmer entgegen.

1) Gaugler, Eduard: Personal- und Sozialprobleme in britischen Betrieben, in: MuA, 10. Jg. 1958, Heft 5, S. 149.

Von den Umschulungsprogrammen, die von öffentlichen Institutionen für arbeitslose Arbeitnehmer angeboten werden, macht zwar bislang nur eine Minderheit der Angesprochenen Gebrauch; werden jedoch Umschulungsmaßnahmen in den Betrieben angeboten und ein entsprechender Arbeits-einsatz in der "gewohnten" Arbeitswelt in Aussicht gestellt, so dürfte wegen der "Durchsichtigkeit" des Umschulungsprogramms dieses eher aufgegriffen werden. (Und sicher dürften Arbeitnehmer, die wegen Rationalisierungsmaßnahmen um ihren Arbeitsplatz besorgt sind, von diesen Maßnahmen Gebrauch machen.)

Mögen innerbetriebliche Umschulungsprogramme auch mit erheblichen Kosten verbunden sein - so z.B. Freistellung von der Arbeit und Weiterbezahlung des Lohnes bzw. Gehaltes; Aufwendungen für ausbildendes Personal -, so dürfte eine den Fähigkeiten der Umzuschulenden angepaßte und an dem betrieblichen Personalbedarf orientierte Umschulung langfristig gesehen rentabler sein als eine Fluktuation umschulungswilliger Arbeitnehmer und entsprechende Anwerbung qualifizierterer Arbeitnehmer.

Betriebliche Aufwendungen zur Fort- und Weiterbildung der Arbeitnehmer

Die Aufwendungen für Fort- und Weiterbildung sollen im Zusammenhang mit der Bedingung Aufstiegsstreben näher beschrieben und analysiert werden.¹⁾

Diese Aufwendungen kommen aber sicher auch dem Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz entgegen und können so unter dem Aspekt der hier angesprochenen Bedingung als fluktuationsmindernde Maßnahme für einen zwar kleinen, aber recht "wertvollen" Teil der Arbeitnehmer angesehen werden.

1) Vgl. Kap. 255.

Zusammenfassung

Die Erwartung nach einem sicheren Arbeitsverhältnis gewinnt etwa ab dem 30. Lebensjahr zunehmend an verhaltensbestimmendem Gewicht und trägt meist entscheidend zur immobilen Grundhaltung älterer Arbeitnehmer bei.

Bei einem relativ kleinen, aber vermutlich recht "wertvollen" Teil der Arbeitnehmer wirkt diese Bedingung jedoch fluktuationsfördernd.

Insbesondere durch Maßnahmen der Berufsausbildung, der Umschulung und Fortbildung kann dieser Erwartung nach "Sicherheit" entsprochen werden. Die Fluktuationsneigung kann dadurch bei einem relativ kleinen Teil der Arbeitnehmer gemindert werden, insbesondere deshalb, weil diese Maßnahmen weitere Bedingungen der Fluktuation, wie Streben nach Aufstieg und Anerkennung, positiv beeinflussen.

253 Die "wirtschaftliche Zukunftssicherung" als Bedingung der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Der Begriff wirtschaftliche Zukunftssicherung wird anstelle des weitverbreiteten, jedoch unpräzisen Begriffs der "sozialen Sicherung" verwendet.

Es sollen somit im folgenden die Bemühungen der Arbeitnehmer um finanzielle Absicherung gegen Lebensrisiken wie Krankheit, Unfall, Invalidität und Alter erfaßt werden.

Nach den vorhergehenden Überlegungen dürfte die Erwartung nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung als verhaltensdominant anzusehen sein.

Die hohe Wertschätzung, die gerade jenen Instrumenten betrieblicher Sozialpolitik beigemessen werden, die der wirtschaftlichen Absicherung der mit Alter und Invalidität verbundenen Risiken sowie der Vorbeugung

und Heilung von "Krankheiten" dienen, deuten das besondere Gewicht dieser Erwartung an. So stehen doch betriebliche Aufwendungen für Altersversorgung und Gesundheitsdienst meist an der Spitze entsprechender Wertschätzungs-Skalen, und auch ein Abbau dieser Leistungen bzw. eine Umwandlung wird meist auf Grund von Sekuritätsüberlegungen von den Arbeitnehmern abgelehnt.

Ebenso deuten die vielfältigen Bemühungen der Arbeitnehmer, sich zusätzlich zu den staatlichen und betrieblichen Versorgungsversprechungen mit Hilfe privater Lebensversicherungen und dergleichen gegen bestimmte Lebensrisiken abzusichern¹⁾, auf die Bedeutung dieser Bedingung hin.

Ein ausgeprägtes Streben nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung - eine Verhaltensweise, die der These einer starken Konsumorientiertheit des modernen arbeitenden Menschen widerspricht - mag angesichts des in den letzten Jahrzehnten in der Bundesrepublik stark ausgedehnten öffentlichen Sicherungssystems und der in den letzten Jahren ständig verbesserten Einkommens- und Lebensverhältnisse der arbeitenden Menschen überraschen.

Diese anscheinend widersprüchliche Verhaltensweise könnte mit Hilfe des Maslowschen Konzepts erklärt werden. Denn, so ist zu vermuten, erst die Befriedigung der grundlegenden physiologischen Bedürfnisse läßt höhere Bedürfnisschichten an Bedeutung gewinnen. Erst die Verbesserung der Einkommens- und Lebensverhältnisse bewirkt ein weitverbreitetes Streben nach Absicherung dieses errungenen Einkommensniveaus und läßt ein solches Streben sinnvoll erscheinen. Denn, wie man zweifellos unterstellen kann,

1) Vgl. Hartmann, Werner: BetrAV und Privatversicherung, Große Teile der Arbeitnehmer dreistufig versorgt, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 635 ff.; Friedel, Gerhard A.: Gesellschaftspolitik in Deutschland, Analyse und Ausblick, München, Wien 1967, S. 121.

dient das weitverbreitete Sicherungsstreben nicht nur der physischen Existenzsicherung, sondern vielmehr der Sicherung der "sozialen Existenz", d.h. dem Erhalt des erworbenen Lebensstandards.

Ferner dürfte dieses Streben nach wirtschaftlicher Absicherung auch an Bedeutung gewonnen haben, da der Arbeitnehmer der heutigen Zeit weitgehend losgelöst ist von den Sicherungsinstitutionen vergangener Zeiten, wie Großfamilie, Sippe und Grundbesitz.

Was im Zusammenhang mit dem Streben nach einem "sicheren Arbeitsplatz" bereits festgestellt wurde, gilt entsprechend auch hier: jüngere Arbeitnehmer, insbesondere weibliche, messen der hier angesprochenen Bedingung eine vergleichsweise geringere Bedeutung bei¹⁾, was sich auch bei der Beurteilung der verschiedenen Sozialleistungen zeigte.²⁾

Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, daß der Zukunftssicherung, insbesondere von den männlichen Arbeitnehmern, mit zunehmendem Alter eine erhebliche Bedeutung zugemessen wird.

Über die Abhängigkeit der Fluktuation von dieser als dominant unterstellten Bedingung eindeutige Aussagen zu machen, fällt nicht leicht, da hierfür aussagefähige Befunde weitgehend fehlen. Zwar steht das Streben nach Zukunftssicherung nicht - wie z.B. das Streben nach einem "sicheren Arbeitsplatz" - einem Betriebswechsel grundsätzlich entgegen; da aber in der Bundesrepublik umfassende staatliche Versorgungsversprechungen gewährleistet werden, die unabhängig sind vom Betriebswechsel, ist die Messung der Zusammenhänge zwischen Fluktuation und Streben nach Zukunftssicherung sehr erschwert.

1) Vgl. Schiefer, Jack: Europäischer Arbeitsmarkt ..., a.a.O., S. 110.

2) Vgl. oben, S. 47 ff.

Da aber die einzelnen Betriebe in unterschiedlicher Weise, mit Hilfe betrieblicher Sozialleistungen, dem Streben nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung Rechnung tragen, bestimmen möglicherweise diese Unterschiede die Fluktuation.

Der Trend zum Mittel- und Großbetrieb, auch die Anziehungskraft des Großbetriebes auf erstmals ins Erwerbsleben Eintretende¹⁾ - hierbei muß möglicherweise der Einfluß der Fremdbestimmung durch das Elternhaus berücksichtigt werden - läßt einen nicht zu unterschätzenden Anziehungseffekt der Beiträge zur Zukunftssicherung vermuten. Ob diesem Anziehungseffekt ein ebenso starker Bindungseffekt entgegensteht, ist - wie bereits angedeutet - die meisdiskutierte Frage im Zusammenhang mit den Wirkungen zusätzlicher Sozialleistungen.

Wenn nach den "Kündigungsbefragungen" dem Streben nach Zukunftssicherung eine völlig untergeordnete Bedeutung zukommt, so möglicherweise deshalb, weil die fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer der Zukunftssicherung eine noch untergeordnete Bedeutung beimessen. Wenn aber jene Arbeitnehmer, bei denen Sekuritätsüberlegungen als verhaltensbestimmend anzunehmen sind, bei Kündigungsbefragungen nur selten zu Wort kommen, da sie nur selten fluktuieren, so wäre zu vermuten, daß bei diesen Arbeitnehmern das Streben nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung weitgehend befriedigt ist und sie auf Grund dieser Bedingung nicht zu einem Betriebswechsel neigen.

Oder aber - und dieser Schluß scheint naheliegender - man müßte folgern, daß jene Arbeitnehmer deswegen nicht wechseln, weil sie die bereits erworbene Zukunftssicherung nicht freiwillig preisgeben wollen.

Inwieweit diese, den "Bindungsthesen" entsprechende Auffassung haltbar ist, soll durch folgende Überlegungen zu klären versucht werden.

1) Rippel, Kurt: Betriebliche Arbeitsmarktforschung, Baden-Baden und Bad Homburg 1967, S. 20.

Das "betriebliche Fürsorgewesen"

Es ist anzunehmen, daß das "betriebliche Fürsorgewesen" den Sicherheitsbedürfnissen der Arbeitnehmer entgegenkommt. Betriebliches Fürsorgewesen ist in Literatur und Praxis nicht einheitlich definiert.¹⁾ Im Laufe der Entwicklung hat sich der Begriffsinhalt mehrfach verändert, so daß gerade am Beispiel des betrieblichen "Fürsorgewesens", am Beispiel des sich ändernden Aufgabenbereichs²⁾ der sogenannten "Werksfürsorgerin" bzw. der "Sozialarbeiterin", die sich wandelnde Auffassung über die betriebliche Sozialpolitik sehr deutlich zeigt. Bei einer sehr weiten Auffassung des Begriffs "betriebliches Fürsorgewesen" werden Sozialleistungen wie Altersversorgung ebenso zu den Fürsorgeleistungen gerechnet wie rein karitative einmalige Geldunterstützungen.

Da andauernde Unterstützungsleistungen dem Charakter der "Fürsorge" widersprechen, wird im folgenden einer engeren Fassung des Begriffs "betriebliches Fürsorgewesen" der Vorzug gegeben.

Unter betrieblichen Fürsorgeleistungen sollen somit all jene im Einzelfall zu gewährenden, ohne Rechtsanspruch versehenen, auf Betriebsmitglieder und deren Angehörige beschränkten Sach-, Geld- und Dienstleistungen der Betriebe verstanden werden, die zur Unterstützung wirtschaftlich schwacher, in verschuldete oder unverschuldete Not geratener Arbeitnehmer und deren Angehörigen dienen.

1) Vgl. Buhl, Horst: Ausgangspunkte und Entwicklungslinien ..., a.a.O., S. 116 ff.

2) Vgl. hierzu z.B. Brennecke, Charlotte: Sozialberaterin - ein neuer Beruf in Mittel- und Großbetrieben, in: MuA, 14. Jg. 1962, Heft 1, S. 6 ff.; Kassner, Christof: Zur Neuorientierung der Werksfürsorge, in: MuA, 10. Jg. 1958, Heft 2, S. 38.

Im Einzelfall wäre an ein- oder mehrmalige Geldleistungen zu denken ("Einwinterungshilfe", "Kartoffelgeld", "Kohlen-geld") oder an die Betreuung kranker Arbeitnehmer und deren Angehöriger.

Da derartige Hilfsleistungen entsprechend der individuellen Notlage eingesetzt werden können und den Hilfsbedürftigen nicht nur materielle, sondern auch immaterielle Hilfe gewährt werden kann, werden diese "fürsorgerischen" Leistungen auch bei den heutigen wirtschaftlichen Verhältnissen der Arbeitnehmerschaft, bei einem ausgedehnten öffentlichen Fürsorgewesen als "wesentliche" und "ehrenvolle" Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik betrachtet.¹⁾

Es soll nun nicht in Frage gestellt werden, daß es auch heute noch "Notfälle" gibt und daß in diesen Fällen betriebliche Fürsorgeleistungen in der beschriebenen Art eine wirksame Abhilfe schaffen können.

Es ist jedoch zu fragen, ob jene, aus patriarchalischem Verantwortungsprinzip gewachsenen Fürsorgeleistungen, die ein Eindringen der Betriebe in die "privaten Belange" der Arbeitnehmer mit sich bringen, bei dem gewandelten Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis, bei der inzwischen errungenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stellung der Arbeitnehmer heute noch angemessen sind.²⁾

1) Vgl. Bardey, Ernst: Sozialleistungen - aber mit Maß, a.a.O., S. 35; vgl. Kassner, Christof: Zur Neuorientierung der Werksfürsorge ..., a.a.O., S. 25; vgl. Baumgartner, Hans Ulrich: Die Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 56; vgl. Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 152.

2) Anm.: So wird gerade dort häufig die Grenze sozialpolitischer Aktivität der Betriebe gezogen, wo die Maßnahme ein "Eingreifen in die persönliche Sphäre" zur Folge hat.

Das betriebliche Fürsorgewesen im traditionellen Sinne kommt zwar dem Streben nach Absicherung gegen bestimmte Notfälle entgegen - es mag für den einzelnen Arbeiter recht beruhigend sein zu wissen, wenn es mir einmal "schlecht geht", dann "hilft" mir der Betrieb -; es soll auch nicht bestritten werden, daß derartige Instrumente in recht wirkungsvoller Weise zur Bekämpfung einzelner Notfälle eingesetzt werden können.

Da aber diese Instrumente nicht gezielt zur Fluktuationsbekämpfung verwendet werden können, da zudem gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen das betriebliche Fürsorgewesen im traditionellen Sinne in Frage stellen¹⁾, erscheinen diese überkommenen Instrumente nicht geeignet, die Fluktuation wirksam zu bekämpfen.

Und wenn das "Eindringen des Betriebes" in die Privatsphäre von den Arbeitnehmern als "peinlich" empfunden wird, kann dies möglicherweise nach Beseitigung der Notlage eher zum Betriebswechsel beitragen, da man sich von dem Makel der Bedürftigkeit befreien will. So gesehen dürften die Aktivitäten des betrieblichen Fürsorgewesens im traditionellen Sinne eher zum Betriebswechsel führen als zu einer auf besonderer Dankbarkeit beruhenden Betriebsverbundenheit.

Aufwendungen für Krankenversicherung und Krankheits- und Unfallschutz

Zusätzlich zu den gesetzlichen Verpflichtungen werden von den Unternehmen Aufwendungen für die Krankenversicherung der Betriebsmitglieder und deren Angehörigen erbracht, so insbesondere eine teilweise oder ganze Übernahme der Arbeitnehmerbeiträge für gesetzliche Krankenversicherung-

1) Anm.: Es geht hier nicht darum, sämtliche Aktivitäten des betrieblichen Fürsorgewesens abzulehnen, im Gegenteil: eine indirekte Mithilfe der Betriebe bei der Bekämpfung individueller Notlagen - wie z.B. diskrete Gewährung von Klein-Krediten oder die Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Wohlfahrtsorganisationen - erscheint auch heute noch sehr wesentlich, ebenso "neue Aufgaben" der Sozialarbeiterin.

gen oder für freiwillige Weiterversicherung und für private Zusatzversicherungen.

Diese Begünstigungen werden jedoch meist nur besonders qualifizierten und leitenden Betriebsangehörigen gewährt.

Ob diesen Aufwendungen unter dem Aspekt der Zukunftssicherung eine fluktuationsmindernde Wirkung zukommt, muß bezweifelt werden, da das Sicherungsbedürfnis zunächst durch staatlichen Schutz oder auch "Zwang" befriedigt ist. Unter dem Aspekt eines zusätzlichen Arbeitsentgeltes dürfte diesen Aufwendungen für die Begünstigten möglicherweise ein fluktuationsmindernder Effekt zukommen. Bei den Nicht-Begünstigten dürfte diese Bevorzugung der sowieso besser Verdienenden die Unzufriedenheit fördern, da diese ungleiche Behandlung leicht als "ungerecht" aufgefaßt werden kann, was sodann die Fluktuationsneigung dieser Belegschaftsgruppen erhöhen könnte.

Dagegen dürften unfall- und krankheitsvorbeugende Maßnahmen von der überwiegenden Mehrheit der Arbeitnehmer als gut befunden werden. Man denke hierbei an Vorbeugeuntersuchungen, Einstellungsuntersuchungen, vorbeugende Schutzimpfungen oder an eine gesundheitsförderliche Ausgestaltung der Arbeitsräume und Arbeitsgeräte entsprechend arbeitsphysiologischer Erkenntnisse.

Diese Beiträge werden sicher von den Arbeitnehmern anerkannt und tragen zur allgemeinen Interessenbefriedigung bei. Inwieweit diese "psychologischen Auswirkungen" die Fluktuation beeinflussen, vermag nicht eindeutig gesagt zu werden; denn bei bestehender Fluktuationsneigung kommt diesen Einzelbeiträgen vermutlich eine untergeordnete Bedeutung zu. Sicher wirken jedoch diese Leistungen nicht fluktuationsfördernd.

Neben diesem psychologischen Effekt der gesundheitsvorbeugenden Maßnahmen muß aber der effektive gesundheits-

fördernde Effekt gesehen werden. Falls derartige Instrumente den Gesundheitszustand fördern - inwieweit dies gegeben ist, soll im folgenden Hauptteil gesondert geprüft werden¹⁾ -, dürften jedenfalls jene Abgänge vermindert werden, die auf gesundheitliche Schäden zurückzuführen sind.

Wenn bei Kündigungsbefragungen in einigen Betrieben über 10 % der Fluktuierenden gesundheitliche Gründe angaben,¹⁾²⁾ wenn man ferner berücksichtigt, daß nicht selten gesundheitliche Erwägungen den Berufswechsel bestimmen, so wird deutlich, daß wirkungsvollen gesundheitsvorbeugenden Maßnahmen ein nicht unerheblicher fluktuationsmindernder Effekt zukommt.

Inwieweit dieser Effekt auch bei "heilenden Maßnahmen", wie Gewährung zusätzlichen Genesungsurlaubs, Heilkuren und dergleichen, anzunehmen ist, vermag nicht gesagt zu werden.

Zwar werden derartige Leistungen von der Mehrzahl der Arbeitnehmer geschätzt. Möglicherweise stößt jedoch die "Auswahl" der Kurbedürftigen auf den Widerstand der Nicht-Begünstigten. Im übrigen dürften durch diese Maßnahmen die nicht fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer getroffen werden, so daß unter diesen Gesichtspunkten durch heilende Maßnahmen kein besonderer fluktuationsmindernder Effekt anzunehmen ist.

1) Vgl. unten, Kap. 334.

2) Vgl. oben, Kap. 232, Tab. 19 und 20.

3) Hülsmann, Paul: Zum Arbeitsplatzwechsel aus gesundheitlichen Gründen, zwei von hundert Arbeitsplatzwechseln expositionsgefährdet, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 3, S. 64 ff.

Die betriebliche Altersversorgung

Die betriebliche Altersversorgung, eines der ältesten Instrumente betrieblicher Sozialpolitik,¹⁾ Vorläufer und Wegbereiter der gesetzlichen Alters- und Invalidenversicherung, als "Kernstück betrieblicher Sozialpolitik"²⁾ bzw. als "Kernstück betrieblicher Sozialleistungen"³⁾ apostrophiert und von der Mehrheit der Arbeitnehmer als wichtigste Sozialleistung bezeichnet, steht seit Jahren⁴⁾ im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen um die fluktuationsbestimmende Wirkung zusätzlicher Sozialleistungen.

Bei den betrieblichen Bemühungen, zur Alterssicherung der Betriebsmitglieder und deren Angehörigen beizutragen, sind verschiedene Formen der betrieblichen Altersversorgung zu unterscheiden.⁵⁾

"Pensionsrückstellungen" bzw. "Pensionsvereinbarungen" sind die zahlenmäßig bedeutendste Art betrieblicher Altersversorgung. Weit über die Hälfte aller für die betriebliche Altersversorgung aufgebraachten Mittel in Westdeutsch-

1) Buhl, Horst: Ausgangspunkte und Entwicklungslinien ..., a.a.O., S. 104; Schwenger, Rudolf: Die betriebliche Sozialpolitik in der westdeutschen Großindustrie, München, Leipzig 1934, S. 9 ff.

2) Tölle, Gert: Betriebliche Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 29.

3) Fischer, Otto: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 18.

4) Anm.: Nachdem in den Jahren nach der Rentenreform von 1957 die Diskussion um die betriebliche Altersversorgung nachgelassen hatte, gewann sie von neuem an Bedeutung durch den Wegfall der Versicherungspflichtgrenze in der Angestelltenversicherung durch das Finanzänderungsgesetz vom 21.12.1967, sowie durch die ungünstige Finanzlage der staatlichen Rentenversicherungsträger.

5) Ausführliche Beschreibung z.B. bei: Hueck-Nipperday: Lehrbuch des Arbeitsrechts, Bd. 1, 6. Aufl., Berlin 1953, S. 433 ff.; Lelonek, Heinz: Aufwendungen für ..., a.a.O., S. 123; Sonderheft: Der Arbeitgeber 1968, S. 601 ff.; Hoffmann, Rolf: Moderne Möglichkeiten der betrieblichen Altersversorgung, München 1959, S. 33 ff.

land entfallen auf diese Form.¹⁾

Zukünftige Pensionsleistungen können vor Eintritt des Versicherungsfalls durch "Rückstellungen" vom Betrieb berücksichtigt werden oder auch bei Fälligkeit unmittelbar zu Lasten des Gewinns verbucht werden. Steuerliche Vorteile und vorübergehende Liquiditätsverbesserung sind für die Verbreitung dieser Versorgungsart verantwortlich.

Pensionsrückstellungen können aber gemäß § 6 a Abs. 1 EStG nur dann steuerlich anerkannt werden, wenn durch Vertrag oder Betriebsvereinbarung eine rechtsverbindliche Anwartschaft auf zukünftige Pensionsleistungen zugesagt wird.²⁾

Die "Pensionskasse", eine weitere Form der betrieblichen Altersversorgung, vom Unternehmen gegründet als "eine betriebsnahe, rechtlich selbständige Institution", mit verbindlicher Satzung ausgestattet, ist meist ein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit.³⁾

Den Betriebsmitgliedern entstehen somit mit Rechtsansprüchen ausgestattete Versorgungsansprüche. Durch laufende, steuerlich abzugsfähige Beiträge der Arbeitgeber oder durch Beiträge der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer - das Beteiligungsverhältnis ist frei gestaltbar - wird die Finanzierung im Anwartschaftsdeckungsverfahren sichergestellt.

-
- 1) Heissmann, Ernst: Aktualisierte Bestandsaufnahme 1967: 3,96 Mrd. für betriebliche Altersversorgung, in: AG, 20. Jg. 1968, Heft 21/22, S. 610.
 - 2) Doetsch, Werner: Steuer, Mobilität und Aufrechterhaltung - Aktuelle Fragen zur betrieblichen Altersversorgung, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 605; Rau, Hans-Gerd: Die steuerliche Behandlung ..., a.a.O., S. 621.
 - 3) Bischoff, Hans-Albert: Instrumente der BetrAV, Nützlich zur Bildung des betrieblichen Gemeinschaftsbewußtseins, in: AG, 20. Jg. 1968, Heft 21/22, S. 625.

Das Leistungs-Beitragsverhältnis ist wie bei den Rückstellungen versicherungstechnisch bestimmt.¹⁾

Die Pensionskasse wird arbeitsrechtlich als "Wohlfahrts-einrichtung" behandelt, somit steht dem Betriebsrat nach § 56 BetrVerfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht bei der Verwaltung der Kasse zu.

Die Pensionskasse unterliegt ferner der Staatsaufsicht, was als Einschränkung der Autonomie betrieblicher Sozialpolitik betrachtet wird²⁾ und was auch - im Verhältnis zu den übrigen Versorgungsarten - die relativ geringe Verbreitung der Pensionskasse erklärt.³⁾

"Unterstützungskassen", die vornehmlich in älteren Unternehmen anzutreffen sind - es gibt zur Zeit in der deutschen Wirtschaft etwa 10 000 Kassen dieser Art⁴⁾ - sind rechtlich selbständige Versicherungsträger und unterliegen nicht der staatlichen Aufsicht. Der Vorzug gegenüber anderen Versorgungsformen liegt in der somit verhältnismäßig einfachen, den betrieblichen Gegebenheiten leicht anpaßbaren Handhabung.

Die Mitglieder der Kasse dürfen - im Gegensatz zu den Pensionskassen - n i c h t zur Beitragszahlung herangezogen werden, diese Beiträge werden allein vom Trägerunternehmen gezahlt. Die Mitglieder müssen aber an der Verwaltung des Vermögens beteiligt werden.

Im Gegensatz zu den Pensionsvereinbarungen und den Leistungen aus der Pensionskasse darf bei Unterstützungskassen

1) Bischoff, Hans-Albert: Instrumente der BetrAV ..., a.a.O., S. 626; Doetsch, Werner: Steuer, Mobilität und Aufrechterhaltung ..., a.a.O., S. 606.

2) Bischoff, Hans-Albert: Instrumente der BetrAV ..., a.a.O., S. 627.

3) Schlick, Heinrich: Pensionskassen und Staatsaufsicht, Überholte Anlagevorschriften müssen modernisiert werden, in: AG, 20. Jg. 1968, Heft 21/22, S. 628 ff.

4) Schwarzbauer, Fritz: Die Unterstützungskassen, Weitverbreitete Form der betrieblichen Altersversorgung, in: AG, 20. Jg. 1968, Heft 21/22, S. 632.

kein Rechtsanspruch auf Versorgungsleistungen bestehen. "Die Leistungsempfänger müssen ausdrücklich anerkennen, daß die Leistungen freiwillig und mit Vorbehalt des jederzeitigen Widerrufs gewährt werden."¹⁾

Bei einer "Direktversicherung" schließt das Unternehmen zugunsten seiner Betriebsmitglieder und deren Angehörigen bei einem privaten öffentlichen Versicherungsträger eine Versicherung ab. Bei Eintritt des Versicherungsfalls ist der Arbeitnehmer unmittelbar selbst bezugsberechtigt.²⁾

Die vertraglichen Abmachungen zwischen Versicherungsträger und Firma werden häufig durch arbeitsrechtliche Vereinbarungen zwischen Firma und Begünstigtem begrenzt (Kopplung mit AV), um so die Direktversicherung den betriebsindividuellen und personalpolitischen Belangen anzupassen.

Die Direktversicherung - gerade für Mittel- und Kleinbetriebe eine praktikable Art der betrieblichen Altersversorgung - hat sich in den letzten Jahren stark ausgebreitet³⁾. Im Vergleich zur Verbreitung anderer Versorgungsformen spielt die Direktversicherung in Deutschland eine völlig untergeordnete Rolle.⁴⁾

Die Übernahmen der Kosten für Höher- und Weiterversicherung für die gesetzliche Altersversorgung stellt eine weitere Möglichkeit der "betrieblichen Altersversorgung" dar. Sind die Voraussetzungen für eine Höher- und Weiterversicherung gegeben - insbesondere für höhere Angestellte eine interessante Möglichkeit -, so kann sich der Betrieb

-
- 1) Schwarzbauer, Fritz: Die Unterstützungskassen ..., a.a.O., S. 632.
 - 2) Hartmann, Werner: BetrAV und Privatversicherung ..., a.a.O., S. 653; Rau, Hans-Gerd: Die steuerliche Behandlung der BetrAV ..., a.a.O., S. 624 f.
 - 3) Hartmann, Werner: BetrAV und Privatversicherung ..., a.a.O., S. 636.
 - 4) Heissmann, Ernst: Aktualisierte Bestandsaufnahme ..., a.a.O., S. 610.

zur Übernahme der Beiträge verpflichten. Dieser Art der Altersversorgung kommt ihrer Verbreitung nach eine untergeordnete Bedeutung zu.¹⁾

Diese in Kürze skizzierten Formen betrieblicher Altersversorgung unterscheiden sich nicht nur, wie angedeutet, in der steuerlichen Handhabung der rechtlichen Ausgestaltung. Unterschiedliche Beteiligungsverhältnisse, unterschiedliche Leistungsbemessungsgrundlagen, unterschiedlicher Beginn und Dauer der Anwartschaftszeiten und unterschiedliche Behandlung einzelner Belegschaftsgruppen verursachen recht erhebliche Abweichungen der in Aussicht gestellten Versorgungsleistungen.

Zwar gewährt die gesetzliche Alters- und Invalidenversicherung - von einigen Ausnahmen abgesehen - allen Arbeitnehmern einen Schutz gegen Invalidität und Alter. Angesichts der bestehenden "vorbildlichen", an die wirtschaftliche Entwicklung angepaßten staatlichen Altersversorgung in der Bundesrepublik könnte somit das Streben nach wirtschaftlicher Alterssicherung als weitgehend befriedigt angesehen werden. Man könnte zu dem Schluß kommen - besonders in der Zeit der Rentenreform im Jahre 1957 vertreten -, die betriebliche Altersversorgung habe an Bedeutung und Berechtigung verloren, da sie nicht mehr den gesellschaftlichen Notwendigkeiten und Bedürfnissen der Arbeitnehmer entspreche.²⁾

Das in den Jahren der Rentenreform in Anlehnung an die Beamtenversorgung angestrebte Ziel einer Altersrente von etwa 75 % des vor Ausscheiden aus dem Erwerbsleben erreichten Arbeitsentgeltes wurde aber in der Vergangenheit

1) Heissmann, Ernst: Aktualisierte Bestandsaufnahme ..., a.a.O., S. 610; vgl. ferner Hoffmann, Rolf: Moderne Möglichkeiten ..., a.a.O., S. 94 ff.

2) Tölle, Gerd: Betriebliche Sozialpolitik noch zeitgemäß? ..., a.a.O., S. 29 ff.; Nanz, Claus: Personalfluktuation ..., a.a.O., S. 115.

durch die gesetzliche Altersversorgung nur in den seltensten Fällen erreicht. Die Rentenversicherung dürfte auch bei einer Abtragung des inzwischen bestehenden "Rentenberges" und einer Normalisierung der Dauerbelastungen, auch bei relativ hohem Beitragsniveau von bis zu 20 % der Bruttobezüge ein Rentenniveau von über 60 % des zuletzt erreichten Arbeitseinkommens in der Regel nicht erreichen.¹⁾ Es besteht somit bei den übertariflich bezahlten Angestellten eine erhebliche "Versorgungslücke". Diese kann durch die betriebliche Altersversorgung verkleinert werden.

Somit kann die gesetzliche Altersversorgung als "Grundsicherung" angesehen werden, während die betriebliche Altersversorgung zur Sicherung der "sozialen Existenz" beiträgt. Als eine solche Sicherung wird auch die betriebliche Altersversorgung heute - trotz gesetzlicher Grundsicherung - von den Arbeitnehmern geschätzt. Die jüngste Diskussion um die finanzielle Lage der Rentenversicherung der Arbeiter dürfte die Wertschätzung der betrieblichen Altersversorgung noch verändert haben.

Es ist zu fragen, inwieweit die betrieblichen Aktivitäten als wirksamer Schutz zur "Sicherung der sozialen Existenz" betrachtet werden können, d.h. es ist nach der effektiven Sicherungsbasis der Versorgungsversprechen zu fragen.

Zwar können rechtsverbindliche Versorgungszusagen nicht willkürlich vom Betrieb zurückgenommen werden, und es kann nach dem Grundsatz der Gleichberechtigung bei Eintritt des Versicherungsfalles niemand willkürlich ausgeschlossen werden²⁾, ebenso besteht nach jüngster Rechts-

1) Heissmann, Ernst: Sicherheit durch betriebliche Altersversorgung ..., a.a.O., S. 137; Heubeck, Georg: Gesamtversorgung aus zwei Quellen, Sozialversicherung und betriebliche Altersversorgung, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 612 ff.

2) Hacker, W.: Die arbeitsrechtliche Seite ..., a.a.O., S. 124; Schwarzbauer, Fritz: Die Unterstützungskassen ..., a.a.O., S. 632.

auffassung auch bei arbeitgeberseitiger Kündigung auf Grund von Rationalisierung neben sog. "Entlassungsschädigungen" ein Anspruch auf Versorgungsleistungen.

Dennoch kann "jeder konjunkturelle Rückschlag" - so behauptete Osterkamp schon vor Jahren - "das gesamte System des betrieblichen Sozialaufwandes gefährden".¹⁾

Nach Schätzungen von Heissmann wurden in dem Rezessionsjahr 1967 im Vergleich zu dem Boomjahr 1965 die Rückstellungen für betriebliche Ruhesgeldverpflichtungen nur um 9 % gemindert, bei gleichzeitiger Zunahme betrieblicher Rentenleistungen auf Grund von Pensionsverpflichtungen von 14 %.²⁾

Abgesehen von Einzelfällen hat das System der betrieblichen Altersversorgung anscheinend auch bei der wirtschaftlichen Regression nicht gelitten.³⁾

Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Erfüllung von Pensionsanwartschaften in der Regel vom Bestand des Unternehmens abhängig ist.

So können, wie die Rechtsprechung eindeutig festgelegt hat, bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen⁴⁾, unter Berufung auf eine wirtschaftliche Notlage die Versorgungsleistungen gekürzt oder auch vorübergehend eingestellt werden.

Ebenso ist im Falle der Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers, bei Konkurs, die Gewährung von Versorgungsleistungen nach der geltenden Rechtsauffassung und wegen

1) Osterkamp, Karl: Die sozialen Leistungen ..., a.a.O., S. 153.

2) Heissmann, Ernst: Aktualisierte Bestandsaufnahme ..., a.a.O., S. 610.

3) Ebenda, S. 610.

4) Höhne, Gerhard: Das Recht der betrieblichen Altersversorgung, Rechtsprechung des BAG von allen Parteien anerkannt, in: AG, 20. Jg. 1968, Heft 21/22, S. 617; Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers ..., a.a.O., S. 13 ff.

bislang kaum verbreiteter Rückversicherungen¹⁾ sehr fraglich.

Derartige Probleme scheinen auf Grund der wirtschaftlichen Expansion der letzten zwei Jahrzehnte in der Bundesrepublik eine untergeordnete Rolle zu spielen. Wenn man jedoch feststellen muß, daß in den USA in den "vergangenen 11 Jahren 475 000 Arbeitnehmer und Pensionäre ihre Ansprüche auf betriebliche Altersversorgung" einbüßten, "weil 8 000 Pensionskassen bei Konkurs ihre Zahlungen einstellen oder einschränken mußten"²⁾, wenn man sich der "Unsicherheitsfaktoren" einer dynamischen Wirtschaft bewußt ist, mag es nicht überraschen, daß gerade seit der wirtschaftlichen Rezession in den Jahren 1966/67 die Diskussion um die "Konkurssicherung" der betrieblichen Altersversorgungen an Bedeutung gewonnen hat.³⁾

Während jedoch nun wegen einer "wirtschaftlichen Notlage" bzw. wegen Illiquidität des Arbeitgebers nur in einzelnen Fällen Versorgungsleistungen bzw. Anwartschaften auf Versorgungsleistungen verloren gehen, bedeuten steigende Löhne und steigender Lebensstandard bei konstant gehaltenem Leistungsversprechen für die Gesamtheit der durch die betriebliche Altersversorgung Begünstigten eine Minderung des tatsächlichen Sicherungseffektes. Diesem Umstand Rechnung tragend wurden die Rentenversprechen und Rentenleistungen meist auf freiwilliger Basis dynamisiert.⁴⁾

1) Anm.: Eine auch für deutsche Verhältnisse praktikable Lösung wäre - wie in USA angestrebt - die Errichtung einer gesetzlichen Rückversicherungskasse; diese hätte dann bei Konkurs die betrieblichen Versorgungsansprüche zu übernehmen. Vgl. Bauer, Dietrich: Mobilitätsgerechte Gestaltung der BetrAV, Übertragbarkeit der Versorgungsansprüche erleichtern, in: AG, 20. Jg. 1968, Heft 21/22, S. 637.

2) Bauer, Dietrich: Mobilitätsgerechtere Gestaltung ..., a.a.O., S. 639.

3) Höhne, Gerhard: Das Recht der betrieblichen Altersversorgung ..., a.a.O., S. 617.

4) Ebenda, S. 618.

Diese Unsicherheitsfaktoren der betrieblichen Altersversorgung dürften jedoch der Mehrheit der Arbeitnehmer wegen der "Krisenfestigkeit" der betrieblichen Altersversorgung in den letzten zwei Jahrzehnten, wegen der sich in den Nachkriegsjahren sehr schnell stabilisierenden betrieblichen Sicherungssysteme und wegen der "Nähe" des Sicherungssystems weitgehend unbewußt sein.

Da im Rahmen einer Wirkungsanalyse insbesondere "psychologische Auswirkungen"¹⁾ entscheidend sind, kann von der Grundthese ausgegangen werden; die verschiedenen Arten betrieblicher Altersversorgung kommen - gleichgültig, wie die tatsächliche Sicherungsbasis auch beschaffen sein mag - den Erwartungen der Arbeitnehmer nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung entgegen, ja sie sind in nicht wenigen Fällen die einzige Möglichkeit einer Sicherung der "sozialen Existenz".

Da die Versorgungsversprechen - und auch dies ist allen Formen der betrieblichen Altersversorgung gemeinsam - im allgemeinen an die Aufrechterhaltung des bestehenden Arbeitsverhältnisses geknüpft sind und so eine arbeitnehmerseitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor Eintritt des Versicherungsfalles dem Verlust der Ansprüche auf Altersversorgung gleichkommt, liegt der Schluß nahe, die Arbeitnehmer verzichten auf einen Betriebswechsel, weil sie jene Anwartschaften, die einer verhaltensbestimmenden Erwartung - der wirtschaftlichen Zukunftssicherung - dienen, nicht freiwillig preisgeben wollen.

Es ist jedoch zu bezweifeln, ob dieser zunächst plausibel erscheinende und häufig vollzogene Schluß mit der komplexen Struktur menschlichen Verhaltens und der formalen

¹⁾ Anm.: Sollten sich die Arbeitnehmer in zunehmendem Maße dieser Unsicherheitsfaktoren der betrieblichen Altersversorgung bewußt werden, müßte dies dann selbstverständlich auch in einer Wirkungsanalyse entsprechend berücksichtigt werden.

Ausgestaltung der betrieblichen Altersversorgung zu vereinbaren ist.

Zunächst muß berücksichtigt werden, daß in der Regel erst nach 10- oder mehrjähriger Betriebszugehörigkeit Anwartschaften auf Altersversorgung zugestanden werden - es besteht somit eine Wartezeit - oder aber die Versorgungsversprechen werden erst in mittlerem Alter, so ab dem 30. Lebensjahr, gewährt. Jüngere Arbeitnehmer werden so meist nicht direkt von der betrieblichen Altersversorgung erfaßt. Und nachdem die "Sicherheitsüberlegungen" bei jüngeren Arbeitnehmern im Verhältnis zu anderen Erwartungen weniger dominant sind, kann man wohl unterstellen, daß diese Belegschaftsgruppen sich wegen der "späteren" Anwartschaften nicht von einem Betriebswechsel abhalten lassen.

Unterstellt man auch bei diesen Belegschaftsgruppen eine verhaltensbestimmende Funktion der Erwartungen nach Zukunftssicherung, so könnte man vermuten - und in diesen Fällen haben wohl die angeführten "Nivellierungsthesen"¹⁾ ihre Berechtigung -, daß wegen der weiten Verbreitung betrieblicher Altersversorgungssysteme dem konkreten Altersversorgungssystem keine entscheidende fluktuationsmindernde Wirkung zugeschrieben werden kann.

So gesehen kann wohl die Fluktuation des besonders "fluktuationsanfälligen" Personenkreises mit Hilfe betrieblicher Altersversorgungen nicht entscheidend beeinflußt werden. Es sei denn, man würde die Wartezeiten wegfallen lassen bzw. unabhängig vom jeweiligen Alter Versorgungsansprüche gewähren. Aber auch in diesem Falle dürfte die fluktuationsmindernde Wirkung recht fraglich sein, da - und dies insbesondere bei weiblichen Angestellten - andere Erwartungen verhaltensdominant sind.

1) Vgl. oben, S. 89.

Demgegenüber kommt die betriebliche Altersversorgung insbesondere den Erwartungen älterer, männlicher Arbeitnehmer entgegen, und gerade jene wechseln, wie gezeigt, relativ selten den Betrieb.

So stellt sich nun die entscheidende Frage: Wechseln ältere Arbeitnehmer deswegen relativ selten den Betrieb, weil sie die Anwartschaft auf Versorgungsleistungen nicht verlieren wollen, fühlen sich jene Arbeitnehmer an den Betrieb "gekettet", oder würden sie auch dann den Betrieb relativ selten wechseln, wenn ihnen vom Betrieb keine Ansprüche auf Versorgungsleistungen zugestanden würden?

Zwar fällt die Beantwortung dieser Frage nicht leicht, da aussagefähige Studien weitgehend fehlen und eine umfassende staatliche Grundsicherung und weitverbreitete betriebliche Altersversorgung eine Analyse erschweren, jedoch müßten mit Hilfe theoretischer Überlegungen einige allgemeine Aussagen möglich sein.

Die hohe Wertschätzung, die insbesondere ältere Arbeitnehmer der betrieblichen Altersversorgung entgegenbringen, könnte dahingehend gedeutet werden, daß sich der Arbeitnehmer in der Regel durch diese Instrumente nicht an den Betrieb "gekettet" fühlt. Dieser Schluß ist jedoch nicht zwingend; denn eine "Bindung" an den Betrieb muß, wie Adolf Weber ausführte, den Interessen der Arbeitnehmer keineswegs widersprechen.¹⁾ Wie bereits deutlich wurde, ist das Streben nach einem sicheren Arbeitsplatz für die Mehrzahl der Arbeitnehmer als dominantes Verhaltensmuster anzusehen, und so ist es nicht widersprüchlich, wenn einem Instrument, das - wie zunächst unterstellt sei - die Freizügigkeit einengt, gleichzeitig eine weit verbreitete hohe Wertschätzung entgegengebracht wird.

1) Weber, Adolf: Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit, 5. Aufl., Tübingen 1930, S. 15.

Mit Hilfe von Wertschätzungsäußerungen ist somit ein "Bindungscharakter" der betrieblichen Altersversorgung nicht weiter zu prüfen.

Es wurde jedoch deutlich, daß die betriebliche Altersversorgung zumindest nicht *a l l e i n* für die geringe Fluktuationsbereitschaft älterer Arbeitnehmer verantwortlich gemacht werden kann.

Für diese Vermutung spricht auch die in mehreren östlichen und westlichen Industriestaaten - auch dort, wo das betriebliche Versorgungswesen keine so weite Verbreitung gefunden hat - häufig beobachtete relativ geringe Fluktuationsbereitschaft älterer Arbeitnehmer.¹⁾

Diese Beobachtungen sowie das als verhaltensdominant erkannte Streben nach einem "krisenfesten Arbeitsplatz", das sich bei älteren Arbeitnehmern meist in einer ausgeprägten "Betriebstreue" äußert, das Vorliegen weiterer, die Fluktuation meist unterbindender Variablen, wie Eigenheim oder "soziale Verflechtung mit der Wohngemeinde"²⁾, deuten darauf hin, daß die geringe Fluktuationsbereitschaft bei der Mehrzahl der älteren Arbeitnehmer nicht in entscheidender Weise durch die Gewährung betrieblicher Altersversorgung bestimmt wird.

Es ist zu vermuten, daß die geringe Fluktuationsbereitschaft älterer Arbeitnehmer als eine "altersspezifische" Verhaltensweise anzusehen ist. Ältere Arbeitnehmer haben meist gar kein Interesse, den Betrieb zu wechseln, da ihre Erwartungen eher durch eine "Betriebstreue" als durch ein "Betriebswechseln" befriedigt werden können.

Wenn nun bei dieser "immobilen" Verhaltensstruktur der Mehrzahl der älteren Arbeitnehmer noch Anwartschaften auf Versorgungsleistungen gewährt werden, so wird dies

1) Vgl. Kap. 2313, S. 100 f.

2) Zur Bedeutung dieser Bedingungen vgl. Kap. 257.

sicher begrüßt, da eine dominante Erwartung zusätzlich befriedigt wird. Die geringe Fluktuationsbereitschaft jedoch, und dies dürften die Überlegungen verdeutlicht haben, wird bei der Mehrzahl der älteren Arbeitnehmer nicht oder nur unwesentlich durch die betriebliche Altersversorgung bestimmt.

Daneben muß jedoch gesehen werden, daß auch ältere Arbeitnehmer, wenn auch vergleichsweise wenige, den Betrieb noch wechseln. Dieser Umstand kann dahingehend gedeutet werden, daß die Erwartung nach Zukunftssicherung nicht entsprechend befriedigt erscheint und man sich so Betrieben mit besseren betrieblichen Altersversorgungen zuwendet. Es wird in diesen Fällen auch für ältere Arbeitnehmer ein Außeneffekt der betrieblichen Altersversorgung unterstellt.

Das Wechseln jener als relativ stabil erkannten Belegschaftsgruppen kann ebenfalls dahingehend gedeutet werden, und dieser Schluß dürfte der näherliegende sein, daß auch andere Erwartungen als nicht befriedigt angesehen werden und diese den Betriebswechsel bestimmen, während die Verluste von bestehenden Anwartschaften in Kauf genommen werden. Es kann also auch in diesen Fällen kein ausschlaggebender Bindungseffekt der betrieblichen Altersversorgung angenommen werden.

Ein weiterer Kreis von Arbeitnehmern ist jedoch noch zu berücksichtigen: Jene Arbeitnehmer, die zwar den Betrieb wegen unerfüllter Erwartungen gern wechseln würden, jedoch wegen des Verlustes auf Versorgungsanwartschaften auf einen Wechsel verzichten. Dies dürfte jedoch nach den bisherigen Überlegungen bei verhältnismäßig wenig Arbeitnehmern der Fall sein.

Es lassen sich somit vier Gruppen von Arbeitnehmern unterscheiden, bei denen jeweils eine unterschiedliche Erwar-

tenskonstellation und somit auch ein unterschiedlicher fluktuationsbestimmender Effekt der betrieblichen Altersversorgung anzunehmen ist:

1. Jüngere, im besonderen weibliche und weniger qualifizierte Arbeitnehmer, die meist nicht von dem Versorgungssystem erfaßt werden und bei denen andere Bedingungen eine gewichtigere Funktion einnehmen;
2. die Mehrheit der "älteren" Arbeitnehmer, die - mit oder ohne betriebliche Altersversorgung - meist gar nicht fluktuationswillig sind;
3. ältere Arbeitnehmer, die auf Grund nicht erfüllter Erwartungen unter anderem auch wegen ungenügender Zukunftssicherung abwandern;
4. jene Arbeitnehmer, die zwar fluktuieren würden, wegen bestehender Anwartschaften auf Altersversorgung jedoch auf einen Betriebswechsel verzichten.

Nachdem Gruppe 1 und 2 die überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer umfassen dürfte und auch bei Gruppe 3 nur ein Außeneffekt der zusätzlichen Altersversorgung angenommen wird, kann ein "Bindungseffekt" der betrieblichen Altersversorgung nur für relativ wenige Arbeitnehmer angenommen werden. Da dieser Effekt im besonderen bei den nicht fluktuationsanfälligen Arbeitnehmern angenommen wird, kann somit mit Hilfe betrieblicher Altersversorgung die Fluktuation nur unwesentlich beeinflußt werden.

Einige wenige spezielle Untersuchungen scheinen diesen hier entworfenen Hypothesen zu widersprechen.

Zwischenbetriebliche Vergleiche in den USA zeigten, daß in Betrieben mit betrieblichen Altersversorgungen im Vergleich zu Betrieben ohne umfassende "seniority rights" vergleichsweise geringere Fluktuationsquoten auftraten.¹⁾

¹⁾ Vgl. wiedergegebene Befunde bei Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung, a.a.O., S. 300.

Vergleichsweise berichtet Long aus einem Unternehmen in Großbritannien, daß nach der Einführung eines umfassenden Sozialprogrammes die Fluktuationsquote im Durchschnitt um die Hälfte abnahm (Beobachtungszeitraum 2 Jahre).¹⁾

Diese Untersuchungsbefunde scheinen der These, wonach die betriebliche Altersversorgung die Fluktuation bei einem verhältnismäßig kleinen Teil der Belegschaftsangehörigen beeinflusst, zu widersprechen.

Abgesehen davon, daß die aufgezeigte "eindeutige Abhängigkeit" des Fluktuationsverhaltens von den seniority rights auch durch andere gleichzeitig wirkende Bestimmungen bedingt sein kann, können internationale Befunde, bei denen die wirtschaftlichen und insbesondere die sozialpolitischen Gegebenheiten der einzelnen Länder nicht entsprechend berücksichtigt werden, nur bedingt zur Falsifikation herangezogen werden.

Aber auch eine in der BRD im Jahre 1967 im Ruhrgebiet durchgeführte Erhebung läßt zunächst einen relativ starken Einfluß der betrieblichen Altersversorgung auf das Fluktuationsverhalten vermuten. So bekunden 44 % der Erwerbstätigen, sie würden bei einem Betriebswechsel den Verlust der Anwartschaften in Kauf nehmen, 37 % der gesamten männlichen Arbeitnehmer dagegen wollten nicht auf die Anwartschaften verzichten; bei den über 50-jährigen waren es 60 %, die die Versorgungsansprüche bei einem Betriebswechsel erhalten wissen möchten.²⁾

Diese Befunde sprechen zwar gegen die weitverbreitete These, daß die betriebliche Altersversorgung die Fluktuation grundsätzlich mindert, lassen jedoch vermuten, daß sie bei rund der Hälfte der Arbeitnehmer die Fluktuation mitbestimmt. Jedoch ist auch dieser Schluß nicht zwingend,

1) Long, Joyce R.: Labour turn over under full Employment ... , a.a.O., S. 107.

2) Messedat, Hans O.: ... aber wenig gefragt, Zu den Ergebnissen einer WEMA-Studie, a.a.O., S. 489 f.

denn wenn bei der Repräsentativerhebung auch 60 % der über 50-jährigen bekunden, sie wollten bei einer Fluktuation die Versorgungsansprüche erhalten wissen, so sagt dies bei weitem nicht, daß jene auch wegen der verfallbaren Versorgungsansprüche tatsächlich auf einen Betriebswechsel verzichten. Zum anderen muß gesehen werden, daß bei dieser Befragung auch jene Arbeitnehmer zu Wort kommen, die überhaupt nicht an einen Betriebswechsel denken; so scheint es recht problematisch, auf Grund von unstrukturierten Meinungsäußerungen den tatsächlichen Einfluß eines Instrumentes zu messen. Derartige direkte Befragungen sind nicht zur Beantwortung der vorgegebenen Problemstellung geeignet. Wenn aber bei diesen direkten Befragungen bereits über die Hälfte der Befragten bekunden, sie würden sich wegen der betrieblichen Altersversorgung nicht von einem Betriebswechsel abhalten lassen, so läßt dies eher auf einen für die Mehrheit der Arbeitnehmer nicht fluktuationsbestimmenden Effekt der betrieblichen Altersversorgung schließen als auf den häufig unterstellten allgemeinen Bindungseffekt.

Die wenigen vorliegenden Befunde widersprechen so nicht den entworfenen Hypothesen, und es kann so an den theoretisch fundierten Aussagen festgehalten werden, wonach nur ein "verhältnismäßig kleiner Teil" der Belegschaft wegen bestehender Anwartschaften auf betriebliche Altersversorgung von einem Betriebswechsel abgehalten werden kann.

Eine Quantifizierung dieses "verhältnismäßig kleinen Teils" der Arbeitnehmer ist den vorliegenden Befunden zufolge nicht möglich.

Mögen es auch sehr wenige Arbeitnehmer sein, die sich wegen bestehender Anwartschaften von einem Betriebswechsel abhalten lassen, so ist dennoch diesem Teil der Arbeitnehmer besondere Aufmerksamkeit zu schenken, denn jener nur für einen kleinen Teil der Belegschaft "wirksame"

fluktuationsmindernde Effekt der betrieblichen Altersversorgung muß möglicherweise mit erheblichen Nachteilen erkauft werden.

Wie im Zusammenhang mit den Problemen der Fehlzeiten noch deutlich werden wird,¹⁾ dürfte nämlich ein Arbeitnehmer, der sich entgegen seinen Wünschen, erzwungen durch Versorgungsversprechungen, an den Betrieb gekettet fühlt, mit Gegenreaktionen, wie erhöhte Fehlzeiten, verminderte Arbeitsleistung oder Störung des Betriebsklimas, zur Wehr setzen. Sollte diese These zutreffen, so wäre zu fragen, ob es nicht nur den Interessen der "Fluktuationswilligen", jedoch durch die betriebliche Altersversorgung an den Betrieb geketteten Arbeitnehmer, sondern auch einer wirkungsvollen Personalpolitik entgegenkommen würde, wenn bei einem Betriebswechsel die Anwartschaften auf Altersversorgung erhalten blieben.

Im folgenden sollen einige Vorschläge zum Abbau des "Bindungseffektes" der betrieblichen Altersversorgung geprüft werden, dies jedoch nicht, da eine allgemeine mobilitäts-hemmende Wirkung für die Mehrzahl der Arbeitnehmer angenommen wird, sondern da die Bindung eines relativ kleinen Teils der Belegschaft weiteren betriebspolitischen Zielen entgegensteht.

Angesichts der hohen finanziellen Belastungen, die durch die betriebliche Altersversorgung entstehen, und eines dagegen nur für wenige Arbeitnehmer wirkungsvollen, aber mit erheblichen Nachteilen erkauften fluktuationsmindernden Effekts wäre zu überlegen, ob es einer Politik der Fluktuationsbekämpfung nicht eher entsprechen würde, wenn die betriebliche Altersversorgung abgeschafft würde, um die so eingesparten Aufwendungen durch gezielte Maßnahmen auf die besonders fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer ausschütten zu können.

1) Vgl. unten, Kap. 34.

Ein derartiges Vorgehen dürfte jedoch auf erheblichen Widerstand der überwiegenden Mehrzahl der Arbeitnehmer stoßen. Gleichgültig ob die in Aussicht gestellten Versorgungsansprüche als "Treueprämien" oder als "vorenthaltener Lohn" betrachtet werden, die Arbeitnehmer haben die betriebliche Altersversorgung in ihre Erwartungen einkalkuliert, und eine Beseitigung der Anwartschaften würde als ein Treuebruch des Arbeitgebers betrachtet und dürfte sicher zu Unruhe und Unzufriedenheit der bislang von den Versorgungsleistungen begünstigten Belegschaftsangehörigen führen; möglicherweise dürfte dies dann auch zu einem Abwandern der bislang relativ stabilen Belegschaftsgruppen führen, eventuell in jene Betriebe, die weiterhin Versorgungsansprüche gewähren.

Auf der anderen Seite dürfte eine Auflösung der betrieblichen Altersversorgung dem "Image" des Betriebes erheblich schaden und die Beschaffung neuer Arbeitskräfte erschweren.

Der negative Bindungseffekt der betrieblichen Altersversorgung könnte auch dann beseitigt werden, wenn - wie es Laudien¹⁾ und Bauer²⁾ empfehlen - den fluktuierenden Arbeitnehmern die angesammelten Pensionsrückstellungen in bar ausbezahlt würden.

Eine derartige Kapitalabfindung, eine sogenannte Kapitalisierung der betrieblichen Altersversorgung wäre durchaus gerechtfertigt, wenn man den Pensionsrückstellungen den Charakter eines zunächst "vorenthaltenen Leistungsentgeltes", einer speziellen Form des Investivlohnes, zuspricht. Durch eine Kapitalisierung würde jedoch nicht nur der als "negativ" bezeichnete Bindungseffekt beseitigt, sondern vielmehr dürfte ein derartiges Vorgehen

1) Laudien, Wolfgang: Problematik betrieblicher Sozialpolitik, a.a.O., S. 159.

2) Bauer, Dietrich: Mobilitätsgerechte Gestaltung der BetrAV ..., a.a.O., S. 638.

auch die Fluktuation erhöhen. Denn benötigt ein Arbeitnehmer zur Befriedigung kurz- oder langfristiger Bedürfnisse zusätzliche Geldmittel, so könnte er sich diese durch einen Betriebswechsel beschaffen.

Der zu erwartende fluktuationsfördernde Effekt sowie die Tatsache, daß die meisten Arbeitgeber den Pensionsleistungen nicht den Charakter eines Leistungsentgeltes¹⁾, sondern den einer "Treueprämie" zusprechen²⁾, dürfte wohl entscheidend dazu beigetragen haben, daß von der Möglichkeit einer Kapitalisierung - im Gegensatz zu den Regelungen im öffentlichen Dienst - bisher kaum Gebrauch gemacht wurde.

Eine gewisse Bedeutung haben dagegen überbetriebliche Pensionseinrichtungen gewonnen.³⁾ Bei diesen seit Jahren geforderten⁴⁾ überbetrieblichen Pensionsregelungen wird der freiwillige Betriebswechsel ohne Verlust der Anwartschaften ermöglicht, wenn in einen Betrieb gewechselt wird, der dem Versorgungssystem angeschlossen ist. Wird dagegen in einen Betrieb gewechselt, der keiner oder einer anderen Gruppenversicherung angeschlossen ist, so wird trotz bestehender überbetrieblicher Pensionseinrichtungen die Aufrechterhaltung der Versorgungsansprüche nicht ge-

-
- 1) Anm.: Auch nach einer seit langem herrschenden Auffassung des Arbeitsrechts wird der betrieblichen Altersversorgung der Entgeltcharakter abgesprochen und vielmehr als Ausdruck der "Fürsorge" des Arbeitgebers angesehen.
 - 2) Hax, Karl: Die betrieblichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 50; Bauer, Dietrich: Mobilitätsgerechtere Gestaltung der BetrAV ..., a.a.O., S. 638.
 - 3) Vgl. z.B.: Pensionsvereinigung der eisenschaffenden Industrie - o.V.: Pensionsverordnung für 200 000, in: AG, 4. Jg. 1952, Nr. 24, S. 955; vgl. Heissmann, Ernst: Betriebliche Altersversorgung - einzelbetrieblich oder überbetrieblich, in: Sozialer Fortschritt, 15. Jg. 1966, Nr. 4, S. 82 ff.
 - 4) Fischer, Otto: Die betrieblichen Sozialleistungen, a.a.O., S. 29; Griesinger, Heinrich: Der Einfluß der freiwilligen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 74 ff.; Küster, Götz: Die freiwilligen sozialen Leistungen ..., a.a.O., S. 20.

währleistet. Die Schaffung überbetrieblicher Pensionskassen wäre zudem nur auf der Grundlage von vereinbarten Mindestleistungen möglich. Die Leistungspläne müßten einander angeglichen werden, was nicht nur als ein Vorteil angesehen werden kann¹⁾, sondern vielmehr einer weiteren Einschränkung der Autonomie betrieblicher Sozialpolitik gleichkommen würde.

Die Übernahme erworbener Anwartschaften vom neuen Betrieb - eine weitere Möglichkeit der Beibehaltung der Anwartschaften - stößt auf ähnliche Bemessungs- wie auch verwaltungstechnische Schwierigkeiten, so daß dieser Weg nicht praktikabel erscheint.

Eine verfahrenstechnisch recht einfache Lösung wäre jedoch, wenn die Versorgungsansprüche nach einer z.B. mindestens 10-jährigen Betriebszugehörigkeit unabhängig vom Fortbestand des Arbeitsverhältnisses nicht mehr verfallen würden. Bei einem Betriebswechsel vor Eintritt des Versicherungsfalles würden die bis dahin angesammelten Beträge dem ausscheidenden Arbeitnehmer "gutgeschrieben". Erst bei Eintritt des Versicherungsfalles (Erreichung des Pensionsalters) würden diese Beträge ausbezahlt. In der Zwischenzeit könnte sich der Arbeitnehmer in dem anderen Betrieb neue Versorgungsansprüche erwerben. Derartige "unverfallbare" Pensionsansprüche würden der betrieblichen Altersversorgung das "Odium der goldenen Fessel"²⁾ nehmen, jedoch wird unseres Wissens bislang von derartigen Regelungen in der deutschen Wirtschaft kein Gebrauch gemacht. Möglicherweise könnten, wie Russe empfiehlt³⁾,

1) So z.B.: Dietrich Bauer: Mobilitätsgerechtere Gestaltung, a.a.O., S. 638.

2) Ebenda, S. 638.

3) Russe, Hermann Josef: Ökonomische Aspekte der Sozialpolitik, ein Diskussionsbeitrag, in: Die neue Ordnung, 31. Jg. 1967, Heft 3, S. 189.

durch bestimmte Steuervergünstigungen bei Altersversorgungssystemen mit unverfallbaren Pensionsansprüchen die Unternehmen zu einer entsprechenden Umgestaltung ihres Versorgungssystems veranlaßt werden, ein Vorgehen, das letztlich auch dem Unternehmen zugute kommen würde.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Die verschiedenen Formen der betrieblichen Altersversorgung entsprechen den Erwartungen der Arbeitnehmer nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung.

Zusätzlich zu den staatlichen Versicherungsleistungen erscheint die betriebliche Altersversorgung insbesondere geeignet zur Sicherung der "sozialen Existenz".

So kommt der betrieblichen Altersversorgung ein nicht zu unterschätzender "Außen effekt" zu. Dagegen wird jedoch der Bindungseffekt dieser Sozialaufwendungen meist überschätzt. Das Fluktuationsverhalten der Mehrzahl der Arbeitnehmer ist von der betrieblichen Altersversorgung weitgehend unabhängig.

Nur bei einem relativ kleinen Teil der Arbeitnehmer wird die Fluktuation entscheidend durch die betriebliche Altersversorgung bestimmt. Diese "wirksame" fluktuationsmindernde Wirkung muß jedoch mit erheblichen Nachteilen erkauft werden, so daß "unverfallbare" Pensionsanwartschaften nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer sein dürften.

Beiträge zur Vermögensbildung

Nachdem der Einfluß der betrieblichen Altersversorgung auf die Fluktuation häufig diskutiert und meist überschätzt wird, übersieht man meist, daß auch den Beiträgen zur Vermögensbildung unter dem Aspekt der Zukunftssicherung ein vermutlich nicht geringer fluktuationsmindernder Effekt zukommt. Verschiedene Formen zusätzlicher Sozialleistungen dienen der Vermögensbildung der Arbeitnehmer.

Die Beteiligung der Belegschaft am Kapitalvermögen des Betriebes mit Hilfe sogenannter "Belegschaftsaktien" spielt ihrer Verbreitung nach auch bei Aktiengesellschaften bislang noch eine untergeordnete Bedeutung.

Neben der Kapitalbeteiligung stellt der Investivlohn eine weitere Möglichkeit der Vermögensbildung der Arbeitnehmer dar. Wird diese Möglichkeit jedoch "erzungen", d.h. wird der Lohn entgegen den Wünschen der Arbeitnehmer "vorenthalten", so dürfte dies einer Politik der Fluktuationsminderung zumindest nicht entgegenkommen.

Auf freiwilliger Basis werden verschiedene Geldleistungen, insbesondere die Erfolgs- und Gewinnbeteiligung im Rahmen des Zweiten Vermögensbildungsgesetzes als vermögenswirksame Leistungen angelegt.

Das Zweite Vermögensbildungsgesetz beruht entsprechend der Konzeption der betrieblichen Sozialpolitik auf dem Gedanken der Freiwilligkeit, d.h. der Arbeitgeber wird nicht verpflichtet, neue zusätzliche Sozialleistungen einzuführen bzw. bestehende Geldleistungen in vermögenswirksame umzuwandeln; dies ist vielmehr der Initiative des Arbeitgebers sowie der freiwilligen Beteiligung des Arbeitnehmers zu überlassen.

Werden die bisher gewährten zusätzlichen Sozialleistungen, z.B. Gratifikationen, den Arbeitnehmern wahlweise als vermögenswirksame Leistungen gewährt, so müssen diese jedoch mit Rechtsanspruch ausgestattet sein bzw. werden.

Ebenso ist nach diesem Gesetz die Förderung des Erwerbs von Eigenheimen oder Eigentumswohnungen begünstigt, wenn die entsprechenden Anlageform gewählt wird.

Zusätzlich zu dieser staatlich geförderten Vermögensbildung tragen einzelne Betriebe durch spezielle Maßnahmen zur Vermögensbildung ihrer Belegschaftsangehörigen bei,

sei es durch die Gewährung von günstigen Darlehen für den Wohnungsbau oder durch spezielle Sparprogramme. Die angesammelten Geldbeträge, die sich dann meist aus Beiträgen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammensetzen, sind jedoch dann, wie meist auch die Belegschaftsaktien, mit einer bestimmten Sperrfrist versehen.

Ohne die Unterschiede in Form, Beteiligungsverhältnis und Höhe der vermögenswirksam angelegten zusätzlichen Sozialleistungen weiter zu berücksichtigen, kann angenommen werden, daß diese Leistungen nicht nur dem wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Ziel der Erhaltung und Stärkung der bestehenden Gesellschaftsordnung dienen, sondern auch der Politik einer Fluktuationsbekämpfung.

Zwar kann man grundsätzlich von der These ausgehen, daß eigenes Vermögen "frei" macht, d.h. in gewissem Umfang auch unabhängig vom Arbeitgeber. Da aber eine Vermögensbildung nicht nur den Erwartungen der älteren Arbeitnehmer entgegenkommen dürfte und da mit zunehmender Befriedigung "physiologischer Bedürfnisse" die Beiträge zur wirtschaftlichen Zukunftssicherung zunehmend an Bedeutung gewinnen dürften, kann man annehmen, daß die hier angesprochenen Leistungen die Fluktuationsneigung mindern. Dieser fluktuationsmindernde Effekt dürfte insbesondere bei den verschiedenen Formen der Ergebnisbeteiligung und der Kapitalbeteiligung verstärkt gegeben sein, einerseits weil diese Formen zusätzlicher Sozialleistungen noch den "Charakter des Besonderen" besitzen, zum anderen, weil sie das Gefühl des "Mitunternehmertums" fördern.

Jene Leistungen, die mit bestimmten Sperrfristen versehen sind, können darüber hinaus von einem kurzfristigen Betriebswechsel abhalten.

Ebenso müssen die Beiträge zur Förderung des Eigenheimbaues als wirksame fluktuationsmindernde Maßnahmen angesehen werden, da diese Aufwendungen nicht nur der Zu-

kunftssicherung dienen, sondern einer weiteren fluktuationsbestimmenden Bedingung entgegenkommen.¹⁾

Zusammenfassung

Die wirtschaftliche Zukunftssicherung ist ein allgemeines, mit zunehmendem Alter an Bedeutung gewinnendes Verhaltensmuster.

Betriebliche Beiträge zur Krankenversorgung und Altersversorgungen, aber auch Beiträge zur Vermögensbildung kommen dieser Erwartung entgegen.

Die geringe Fluktuationsneigung älterer Arbeitnehmer wird jedoch nur in relativ wenigen Fällen durch die betriebliche Altersversorgung bestimmt.

Da jedoch die Beiträge zur Absicherung der Lebensrisiken und zur Vermögensbildung die Arbeitszufriedenheit fördern, tragen diese Leistungen nicht unerheblich zur Betriebsverbundenheit bei.

254 Günstige Arbeitsbedingungen als Bedingung der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Der Begriff Arbeitsbedingungen dient zur Bezeichnung verschiedenster Aspekte des Arbeitsvollzuges, wie Art und Weise der auszuführenden Arbeit (Aufgabenbereich, Schwere der Arbeit), Arbeitsplatzgestaltung, Fertigungsverfahren (Akkordarbeit), Arbeitszeitregelung (Dauer der Arbeitszeit, Beginn und Ende der Arbeit, Pausenregelung, Urlaubsregelung) und dgl.

Diese verschiedenen Aspekte werden vom Arbeitnehmer meist als einheitlicher Komplex verstanden und beurteilt. Auch im folgenden soll dieser vielschichtige Begriff als Ober-

1) Vgl. unten, Kap. 357.

begriff beibehalten werden; es empfiehlt sich jedoch, die einzelnen Aspekte isoliert zu betrachten.

Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen durch den Arbeitnehmer wird von den verschiedensten Faktoren bestimmt.

So wird z.B. die Beurteilung der Arbeitszeitregelung von allgemeinen Mustern des Freizeitverhaltens sowie von außerberuflichen (nebenberuflichen oder familiären) Verpflichtungen bestimmt.

Ebenso wird die Einschätzung der Art der Arbeit von gesellschaftlichen und privaten Vorstellungen bestimmt. Es wurde mehrfach festgestellt, daß körperlich anstrengende, extrem belastende und unangenehme Arbeit (Hitze, Lärm u. dgl.) immer unbeliebter wird.¹⁾ "Mit dem gestiegenen Lebensstandard wurden zahlreiche Annehmlichkeiten, die früher nur privilegierten Klassen vorbehalten waren, zu Selbstverständlichkeiten auch im Arbeiterhaushalt; diese Maßstäbe des Gewohnten im Privatleben wirken sich ihrerseits in der Beurteilung des Arbeitsbereichs aus".²⁾

Ferner bestimmen zweifellos charakterliche Eigenschaften, berufliche Ausbildung und Qualifikation sowie der Gesundheitszustand die Beurteilung der jeweiligen Arbeitsbedingungen.

Es lassen sich so zwar unbestimmte Stereotype über "angemessene" Arbeitsbedingungen festhalten, jedoch wird im Einzelfall die Beurteilung der Arbeitsbedingungen von persönlichen Vorstellungen und Wünschen bestimmt, so daß im folgenden nur sehr unbestimmte Ausführungen getroffen werden können.

Wenn schon die "angemessenen Arbeitsbedingungen" begrifflich nur sehr vage bestimmt werden können, so sind auch die Aussagen über die Abhängigkeit der Fluktuation von diesen Arbeitsbedingungen entsprechend unpräzise.

1) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 137.

2) Ebenda, S. 137.

Den Ergebnissen der Befragungen nach den Kündigungsgründen zufolge spielen die Arbeitsbedingungen in den einzelnen Betrieben anscheinend eine recht unterschiedliche Rolle. So begründen bei einigen Erhebungen teilweise weniger als 5 % der Fluktuierenden, bei anderen Erhebungen dagegen über 30 % ihren Betriebswechsel mit den "Arbeitsbedingungen".¹⁾ Diese Abweichungen dürften sicher auch mit unterschiedlichen produktionstechnischen Gegebenheiten in den einzelnen Betrieben und somit unterschiedlichen physischen Anforderungen erklärt werden. Und wenn Gehaltsempfänger die Fluktuation vergleichsweise selten mit den Arbeitsbedingungen begründen, so dürfte dies auch durch die vergleichsweise geringeren "physischen" Anforderungen bestimmt sein.

Wenn bei einigen Erhebungen rund 1/5 der Ausscheidenden die Arbeitszeitregelung für die Fluktuation verantwortlich machen und wenn ferner die Angaben zu gesundheitlich bedingten Abgängen berücksichtigt werden - auch diese werden sicher durch die Arbeitsbedingungen mitbestimmt -, so läßt sich die Bedeutung der hier angesprochenen Bedingung vermuten.

Auch statistische Fluktuationsanalysen weisen auf die Bedeutung der "angemessenen Arbeitsbedingungen" hin.

Es wurde übereinstimmend nachgewiesen, daß Arbeitnehmer, die einer Schicht-, Akkord- oder Fließbandarbeit nachgehen, vergleichsweise hohe Fluktuationsquoten aufweisen.²⁾ Dieser Umstand kann sicher nicht, wie dies Wilhelm versucht³⁾, mit der unterschiedlichen Entlohnungsform erklärt werden und auch nicht allein mit der geringeren beruflichen Qualifikation dieser Arbeitnehmer, sondern

1) Vgl. oben, Kap. 232.

2) Vgl. Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S. 171 ff.; Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 55.

3) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 141.

es dürften auch unbefriedigende Arbeitszeitregelungen sowie extrem physische Belastungen die Fluktuation dieser Arbeitnehmer bestimmen.

Auch die vergleichsweise hohen Fluktuationsquoten der Neueingestellten könnten durch die hier angesprochenen Bedingungen bestimmt sein.

Der neueintretende Arbeitnehmer hat meist keine konkreten Vorstellungen von den neuen Arbeitsanforderungen; empfindet der neue Mitarbeiter die Arbeitsbedingungen nicht "angenehm", bzw. fühlt er sich "überfordert", so liegt es nahe, daß er sich bald eine "bessere" Arbeit sucht. Dieser neue Fluktuationsentschluß fällt meist nicht schwer, da der Neueingetretene sich noch durch keine sozialpsychologischen Bande an den Betrieb gebunden fühlt. Aber nicht nur die häufig diskutierte Überforderung dürfte fluktuationsfördernd wirken, sondern ebenso auch eine "Unterforderung" des Arbeitnehmers. Wenn der Arbeitnehmer sich unausgelastet fühlt, wenn er nicht entsprechend seinen Fähigkeiten mit Aufgaben betraut wird, dürfte dies sicher die Unzufriedenheit mit der Arbeit¹⁾ fördern und damit auch die Fluktuationsbereitschaft erhöhen.

So konnte z.B. Kellner bei einer Fallstudie nachweisen, daß bei Konstrukteuren mit zunehmender fachlicher Schulbildung die Zufriedenheit mit der ausgeübten Tätigkeit abnahm.²⁾

Diese wenigen Ausführungen lassen das fluktuationsbestimmende Gewicht der Variablen angemessene Arbeitsbedingungen vermuten.

-
- 1) Thol, Willi: Gefahren der Unterforderung von Mitarbeitern, in: MuA, 15. Jg. 1963, Heft 4, S. 112 ff.; Hoffmann, Walter: Abiturienten in nichtakademischen Berufen, Heidelberg 1960, S. 60 ff.
 - 2) Kellner, Wolfgang: Die Bedeutung der Ausbildung und Fortbildung der Konstrukteure für ihre Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit, in: Arbeitswissenschaft, 4. Jg. 1965, Heft 4, S. 116.

Zwar besitzt insbesondere der jüngere Arbeitnehmer die Fähigkeit, sich an geänderte Arbeitsgegebenheiten und Bedingungen anzupassen; wenn jedoch diese Arbeitsbedingungen auf die Dauer als unbefriedigend empfunden werden, so liegt es nahe, daß auf Grund dieser Unzufriedenheit die Fluktuationsbereitschaft erhöht wird.

Unter dem Aspekt der Fluktuationsbekämpfung wäre es somit nötig, "angenehme" Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Es muß jedoch gesehen werden, daß die Arbeitsbedingungen weitgehend durch produktionstechnische Gegebenheiten festgelegt sind. Und so dürfte z.B. in kapitalintensiven Betrieben die Nachtarbeit möglicherweise rentabler sein, wenn auch diese mit einer hohen Fluktuation "erkauft" werden muß, als eine Unterbrechung des Produktionsablaufes.

Trotz dieser grundsätzlichen produktionsbedingten Schwierigkeiten kann der Betrieb entsprechende Maßnahmen treffen, die den Erwartungen nach "angemessenen Arbeitsbedingungen" entgegenkommen.

Die Arbeitszeit ist zwar durch gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen grundsätzlich festgelegt, innerhalb dieser Rahmenvorschriften kann der Betrieb jedoch die Arbeitszeit den betrieblichen Gegebenheiten und auch den Erwartungen der Betriebsangehörigen wenigstens in etwa anpassen.

Es wäre so an eine den Erkenntnissen der arbeitswissenschaftlichen Forschung entsprechende Pausenregelung zu denken.

Ferner wäre die Arbeitszeitregelung den Erwartungen der Arbeitnehmer anzupassen.

Sofern es der reibungslose Fertigungsprozeß erlaubt, dürfen variable Arbeitszeiten¹⁾ einer Politik der Fluktua-

1) Kaemmerer, Christel: Kommen, wann man will, Variable Arbeit - die Arbeitszeitform der Zukunft? in: Rheinischer Merkur, 21. März 1969, Nr. 12, S. 39.

tionsbekämpfung entgegenkommen. Mit dieser "variablen" Arbeitszeit wurden insbesondere bei Gehaltsempfängern recht gute Erfahrungen gemacht.¹⁾ Und dies sicher nicht nur, weil der Beginn und das Ende der Arbeitszeit von den Mitgliedern der einzelnen Belegschaftsgruppen bestimmt werden kann - es kann sich der Arbeitnehmer so an die Situation während der Hauptverkehrszeiten anpassen, oder er kann auch private Besorgungen während der "offiziellen" Arbeitszeit erledigen und die verlorengegangene Arbeitszeit entsprechend nachholen -, sondern auch weil an das Verantwortungsbewußtsein des Arbeitnehmers appelliert wird und ihm zusätzliche "Entscheidungen" zugestanden werden.

In diesem Zusammenhang wäre auch zu überlegen, ob die geänderten Freizeitgewohnheiten und die bis in die "späte Nacht" andauernden Programme des Mediums Fernsehen mit einem "überkommenen" Arbeitsbeginn um 6 oder 1/2 7 Uhr zu vereinbaren sind.

Recht wirksam im Sinne einer Fluktuationsbekämpfung erwies sich auch die Teilzeitarbeit bei weiblichen Arbeitnehmern, da diese so eher ihren außerberuflichen Verpflichtungen nachkommen können.

Im Zusammenhang mit der Arbeitszeit ist auch an die Urlaubsregelung zu denken. Angesichts des hohen Wertes, den die Freizeit und der Urlaub heute besitzen, dürfte die Gewährung zusätzlicher Urlaubstage insbesondere den Erwartungen der jüngeren Arbeitnehmer entgegenkommen; diese fluktuationsanfälligen Belegschaftsgruppen dürften sich jedoch nicht selten durch die bevorzugte Behandlung älterer Arbeitnehmer (zusätzliche Urlaubstage gestaffelt nach Dauer der Betriebszugehörigkeit) "benachteiligt" fühlen.

1) Kaemmerer, Christel: Kommen, wann man will ..., a.a.O., S. 39; Hillert, Alfred: Arbeitszeit, "gleitet" wie geschmiert, in: AG, 21. Jg. 1969, Nr. 7, S. 234 ff.

Aber auch die Gegebenheiten des Produktionsvollzuges können durch entsprechende Maßnahmen "angenehmer" gestaltet werden. Wie die arbeitswissenschaftliche Forschung, insbesondere die Psychotechnik deutlich zeigt, ist durch eine "Anpassung" der Arbeitsumwelt an den arbeitenden Menschen die Zufriedenheit des Arbeitnehmers zu erhöhen.¹⁾

Aber auch mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen kann zur Minderung des Anforderungscharakters der Arbeit und zu einer angenehmeren Gestaltung der Arbeitsgegebenheiten beigetragen werden.

Maßnahmen, die der Auswahl und Einführung neuer Mitarbeiter dienen

Zwar sind die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsanforderungen weitgehend vorgegeben und, wie ausgeführt, nur bedingt "menschlicher" zu gestalten.

Es sind aber auch die Erwartungen sowie die Fähigkeiten der Arbeitnehmer sehr unterschiedlich, und so stellt sich die entscheidende Aufgabe, den "richtigen Mann an den richtigen Arbeitsplatz" zu setzen. Wenn es ermöglicht werden kann, dem Arbeitnehmer einen seinen Fähigkeiten und Kenntnissen entsprechenden Arbeitsplatz zuzuordnen, so dürften auch die Klagen über unbefriedigende Arbeitsbedingungen abnehmen.

Eine entsprechende Personalauslese wäre so gesehen eine wirksame fluktuationsbekämpfende Maßnahme. Jedoch wird gerade bei angespannten Arbeitsmarktverhältnissen weitgehend auf eine entsprechende Auswahl der Bewerber verzichtet. Da die "Qualität" der Personalabteilung nicht selten an der "Quantität" der Neueinstellungen, an einer "erfolgreichen" Politik der Beschaffung neuer Arbeitskräfte

1) Baierl, Friedrich: Klima, Licht und Farbe als Mittel zur Leistungssteigerung, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, 6. Jg. 1950, Nr. 3, S. 86.

bemessen wird, werden nicht selten auch weniger geeignete Arbeitskräfte eingestellt, um das Soll zu erfüllen oder auch um die Produktion aufrecht zu erhalten. Diese ungenügende Personalauswahl bewirkt aber gleichzeitig, daß die Neueingestellten entweder unter- oder überfordert werden und so von neuem zur Fluktuation neigen.

Die vergleichsweise hohen Fluktuationsquoten in Zeiten der Hochkonjunktur bei akutem Arbeitskräftemangel dürften so gesehen nicht allein auf einen Nachfrageüberhang zurückgeführt werden, sondern ebenso auf eine falsche Personalauslese.

Eine sorgfältige Auswahl der neu einzustellenden, ein den Fähigkeiten entsprechender Arbeitseinsatz dürfte so insbesondere in jenen Betrieben die Fluktuationsquoten senken, in denen bislang Arbeitnehmer mit geringer Betriebszugehörigkeitsdauer vergleichsweise häufig ausschieden.

Psychologische und arbeitsmedizinische Eignungsuntersuchungen erscheinen als geeignete Instrumente einer sachgerechten Personalauslese und eines entsprechenden Personaleinsatzes. Da der Werksarzt mit den Arbeitsbedingungen und dem Anforderungscharakter der neu zu besetzenden Stelle vertraut ist, kommt ihm auch bei der Einstellung neuer Belegschaftsmitglieder eine entscheidende Funktion zu.¹⁾

Zwar liegen uns keine exakten Befunde vor über die Beeinflußbarkeit der Fluktuation durch entsprechende Maßnahmen der Personalauslese und des Personaleinsatzes, aus den dargelegten Gründen müssen derartige Maßnahmen jedoch als

1) Löwen, C.H.: Die Mitwirkung des Werksarztes bei der Einstellung und Entlassung von Werksangehörigen, in: Gesundheitsvorsorge im Betrieb, hrsg. im Auftrag der Werksärztlichen Arbeitsgemeinschaft von H.W. König, Darmstadt 1957, S. 99; Zucker, Klaus: Personalbeurteilung bei der Einstellung von Mitarbeitern, in: Karl Hax (Hrsg.), Personalführung, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1969, S. 49 ff.

recht wirkungsvoll betrachtet werden. So begründet denn auch die Personalabteilung eines Unternehmens mit auffallend niedrigen Fluktuationsquoten diese insbesondere mit einer sorgfältigen Auswahl (rund 40 % der Bewerber werden abgelehnt) und mit medizinischen Eignungsuntersuchungen der Bewerber.¹⁾

Eine sachgerechte Personalauswahl und -einsatz muß jedoch ergänzt werden durch entsprechende Maßnahmen der "Einführung" der Neueingestellten.

Wie bereits angedeutet wurde, besitzt der Neueintretende von der neuen Arbeitsumwelt meist nur ungenügende Vorstellungen und muß daneben meist erhebliche Anpassungsschwierigkeiten überwinden.

Da dies nicht selten zu einer neuen Fluktuation anregt, dürfte eine Information über den Betrieb und den konkreten Arbeitsplatz sowie jene Einführungsmaßnahmen, die die Anpassungsschwierigkeiten erleichtern, als erfolgversprechende Maßnahmen einer Fluktuationsbekämpfung angesehen werden.

Neueintretende Arbeitnehmer bekunden meist ein großes Interesse, um über den Betrieb und die zukünftige Arbeit informiert zu werden.²⁾

So haben sich viele Betriebe zur Aufgabe gemacht, dem neuen Mitarbeiter den gesamten Betrieb zu zeigen, ihn den künftigen Vorgesetzten und Arbeitskollegen vorzustellen.³⁾

-
- 1) Vgl. Böck, Werner, Hans Friedrichs, Renate Haack, Max Seevogel (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten im Betrieb, Essen 1965, S. 137/138.
 - 2) Blücher, Viggo Graf: Integration und Mitbestimmung, Tabellenauswahl und Methodennachweis einer Untersuchung des EMNID Instituts für Sozialforschung, Sennestadt 1966, S. 41; vgl. Hoffmann, Walter: Abiturienten in nicht-akademischen Berufen, a.a.O., S. 47.
 - 3) Bulach, Karl: Bessere Personaleinstellung durch Information des Bewerbers, in: MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 6, S. 162 ff.

Weit verbreitet ist es auch, umfassende Informationschriften über Betrieb und Tarifordnung zu verteilen.¹⁾ Eine umfassende Information beugt nicht nur späteren Enttäuschungen und damit einer möglichen Abwanderung vor, sondern fördert ganz allgemein auch die Arbeitszufriedenheit. So konnte Kellner bei einer Fallstudie nachweisen, daß die Arbeitszufriedenheit derjenigen Arbeitnehmer (Konstrukteure) am größten war, die während ihrer Ausbildungszeit bereits praktische Erfahrungen im Konstruktionsbüro sammeln konnten.²⁾

Neben der Information sind die verschiedenen Einführungsmaßnahmen von besonderer Bedeutung.³⁾

So wurde z.B. in einem Hüttenwerk für die Einweisung neuer Mitarbeiter ein sog. "Einsatzbetrieb" geschaffen, in dem die Neueingetretenen auf ihre zukünftige Arbeit vorbereitet wurden. Der Rückgang der Fluktuationsquoten der Neueingestellten in diesem Betrieb von 12 auf 3 (Beobachtungszeitraum 3 Jahre) wurde vor allem auf diese Einschulungsmaßnahmen zurückgeführt.⁴⁾

Als recht wirksam erwiesen sich auch sog. "Patenschaften für Neueingestellte". Der "Pate", meist ein langjähriges erfahrenes Betriebsmitglied, hat die Aufgabe, sich des "Neuen" im besonderen anzunehmen und ihn entsprechend zu beraten.⁵⁾

-
- 1) Cattepoel, Dirk: Sozialreise durch Deutschland ..., a.a.O., S. 175.
 - 2) Kellner, Wolfgang: Die Bedeutung der Ausbildung und Fortbildung ..., a.a.O., S. 116.
 - 3) Handsacker, Morrison: Einführungsmethoden für Betriebsneulinge in der amerikanischen Industrie, in: Soziale Welt, 11. Jg. 1960, Nr. 1/2, S. 129 ff.
 - 4) O.V.: Fluktuation und Betriebspolitik, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 5, S. 523.
 - 5) Dimpfelmeier, Hilde: Erfahrungen mit Patenfrauen in Frauenabteilungen, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 2, S. 51 ff.

Die Einführung neuer Mitglieder ist so gesehen ein Führungsproblem. Eine fachliche und "menschliche" Schulung mittlerer und unterer Führungskräfte dürfte so ebenfalls zur Verminderung der Anpassungsschwierigkeiten und einer daraus folgenden Fluktuationsneigung beitragen.

Und sollte die Eingliederung nicht gelingen - sollte der "Neue" von seinen Arbeitskollegen nicht akzeptiert werden bzw. sollte die Beschäftigung den Erwartungen des Neueingetretenen nicht entsprechen -, so könnten mit Hilfe von Neueingestellten-Interviews, etwa 2 - 3 Monate nach der Einstellung, die Gründe der Unzufriedenheit aufgedeckt werden und entsprechende innerbetriebliche Umsetzungen des bislang mit den Arbeitsbedingungen Unzufriedenen vorgenommen werden.

Es kann also durch eine innerbetriebliche Personalbewegung die zwischenbetriebliche vermindert werden.

Diese verschiedenen Maßnahmen der Auswahl und der Eingliederung neuer Belegschaftsmitglieder erscheinen so gesehen als besonders wirksame Instrumente einer Politik der Fluktuationsbekämpfung, da besonders fluktuationsanfällige Arbeitnehmer von diesen Maßnahmen betroffen werden.

Maßnahmen der Ausbildung, Umschulung und Fortbildung

Wenn Arbeitnehmer die Arbeitsbedingungen als unbefriedigend empfinden, so möglicherweise auch deshalb, weil der gewählte Beruf ihren geistigen und physischen Fähigkeiten nicht entspricht.

Orientierungshilfen von seiten des Betriebes bei der Berufswahl, Eignungsuntersuchungen auch bei den Berufsanfängern¹⁾ können späterer Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen entgegenwirken.

1) Vgl. z.B. Mathieu, Joseph und Alexander Ross: Berufswirklichkeit, Berufserziehung und Facharbeiterausbildung in der Industrie und speziell in den eisenverarbeitenden Industriezweigen, Köln und Opladen 1963, S. 25 ff.

Innerbetriebliche Umschulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten sind für unzufriedene Arbeitnehmer eine Möglichkeit, angenehmere Arbeitsbedingungen zu erlangen. Derartige Maßnahmen sind jedoch - wie schon an anderer Stelle ausgeführt - nur dann als fluktuationsmindernde Maßnahmen anzusehen, wenn der beruflich geförderten Arbeitskraft eine der neu erworbenen Qualifikation entsprechende Aufgabe geboten wird, denn ansonsten könnte sich der Arbeitnehmer unterfordert fühlen, was sodann die Fluktuationsbereitschaft erhöhen dürfte.

Zusammenfassung

Die Arbeitsbedingungen sind insbesondere durch den Fertigungsprozeß weitgehend festgelegt und so nur im beschränkten Rahmen für den Arbeitnehmer angenehmer zu gestalten.

Indirekt kann jedoch mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen einer Unzufriedenheit, hervorgerufen durch unangenehm empfundene Arbeitsbedingungen, entgegengewirkt werden. Und gerade diese indirekten Maßnahmen, die der Auswahl und der Einführung neuer Mitarbeiter sowie der Aus- und Weiterbildung dienen, dürften entscheidend zur Fluktuationsminderung beitragen, da durch diese Maßnahmen die Erwartungen der besonders fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer befriedigt werden können.

255 Erwartungen nach beruflichem Fortkommen als Bedingungen der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Die Erwartung nach beruflichem Fortkommen, das Aufstiegsstreben, wird ganz allgemein definiert als ein Bemühen der Arbeitnehmer "voranzukommen", im Gegensatz zu einem "zurechtzukommen".

Dieses Streben, das meist verbunden ist mit einem Aufstieg in der hierarchischen Ordnung des Betriebes, dient der Befriedigung verschiedenster "Unterziele", so einem Gewinn an Sozialprestige im Betrieb und in der Gesellschaft, einer bequemeren Arbeit oder auch einem höheren Einkommen. Wie die folgenden Befunde einer Fallstudie zeigen, verbanden rund die Hälfte der aufstiegswilligen Lohnempfänger mit dem Aufstieg den Wunsch nach höherem Einkommen.

Tabelle 29: Begründung des Aufstiegsstrebens
Betriebserhebung (nur gewerbliche Arbeitnehmer)

Gründe des Aufstiegsstrebens	Beschäftigte	Ausgetretene	Gesamt
Verdienst	48	10	58
weniger körperliche Arbeit	9	1	10
angenehmere Arbeit	2	1	3
keine Schicht mehr	-	2	2
kein Akkord mehr	2	-	2
wegen zu geringer Auslastung bei jetziger Tätigkeit	3	1	4
Aufstieg in der hierarchischen Ordnung	9	1	10
Sonstiges	9	1	10

Quelle: Nach Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 89

Zu vergleichbaren Ergebnissen kamen Adorno und Dirks bei der "Mannesmann-Untersuchung": "Als Begründung für die Annahme einer Beförderung wird meist auf finanzielle Verbesserungen hingewiesen, nicht nur in den unteren Einkommensgruppen, sondern auch in den oberen."¹⁾

¹⁾ Adorno, Theodor W., Walter Dirks: Betriebsklima, a.a.O., S. 61.

In höheren Berufsgruppen dürfte neben materiellen Erwartungen jedoch insbesondere das Geltungsstreben bzw. ein erhoffter Gewinn an Sozialprestige das Aufstiegsstreben bestimmen.¹⁾

Diese wenigen Befunde mögen genügen, um den komplexen Inhalt des Aufstiegsstrebens näher zu bestimmen.

Der Konzeption Maslows folgend wäre das Aufstiegsstreben übergeordneten Bedürfnisschichten zuzuordnen, ist doch das Aufstiegsstreben zum einen Ausdruck der Selbstentfaltung des arbeitenden Menschen, zum anderen kommt es dem Streben nach Anerkennung gleich. Diese Bedingung wäre folglich dann verhaltensbestimmend, wenn die untergeordneten die Sicherung der Existenz und wirtschaftliche Zukunftssicherung als befriedigt erachtet werden.

Lutz und Weltz sind der Meinung, daß im Vergleich zu dem Interesse an einem sicheren Arbeitsplatz - man könnte ergänzen auch zu der Bedingung: wirtschaftliche Zukunftssicherung - das berufliche Weiterkommen, der Aufstieg für die Mehrheit der Arbeitnehmer eine untergeordnete Rolle spielt.²⁾

Studien über die Bedingung "Arbeitszufriedenheit" könnten als Bestätigung dieser Thesen herangezogen werden, wird doch den Aufstiegsmöglichkeiten eine teilweise untergeordnete Bedeutung zugemessen.³⁾

Bei einer geschlechts- und altersdifferenzierten Betrachtung jedoch läßt sich eine teilweise recht dominante Bedeutung dieser Bedingungen beobachten.

Es entspricht der allgemeinen Erfahrung und wurde mehrfach bestätigt, daß männliche Arbeitnehmer an einem beruflichen Aufstieg weit mehr interessiert sind - und auch

1) Fielitz, Elisabeth: Berufstreue und Berufsinteresse, in: Arbeit und Sozialpolitik, 13. Jg. 1959, S. 170.

2) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 134.

3) Vgl. oben, Kap. 234.

die Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs meist günstiger einschätzen - als weibliche Arbeitnehmer.¹⁾

Ebenso gilt es als weitgehend gesichert, daß jüngere Arbeitnehmer im Vergleich zu älteren recht hohe Aufstiegs-erwartungen besitzen; mit der Zunahme des Lebensalters nimmt jedoch dieses Aufstiegsverlangen nach allgemeiner Erfahrung ab. Nach Lutz und Weltz zeigten eine Reihe von Befragungen, daß schon bei Beginn des 3. Lebensjahrzehntes "Aufstiegsoptimismus wie Aufstiegswunsch rasch zurückgehen".²⁾

Ebenso wurde mehrfach beobachtet, daß Arbeitnehmer mit höherer beruflicher Qualifikation ein stärkeres Interesse an beruflichem Aufstieg bekunden als weniger qualifizierte Arbeitnehmer.³⁾

Diese unterschiedliche Gewichtung dürfte jedoch teilweise auf einen unterschiedlichen Sprachgebrauch zurückzuführen sein. So mag möglicherweise der weniger qualifizierte Arbeitnehmer den Wunsch nach höherem Lohn äußern, der qualifizierte kleidet diesen Wunsch jedoch ein in ein Aufstiegsstreben.

Aber auch die weithin gefestigten Theorien nach Mc Clelland⁴⁾, wonach unterschiedliche Erziehungsmuster und unterschiedliches Milieu die Leistungsmotivation bestimmen, könnten das geringere Aufstiegsstreben weniger qualifizierter Arbeitnehmer erklären.

1) Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 94; Arlt, Fritz, Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten, a.a.O., S. 28.

2) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, a.a.O., S. 134.

3) Adorno, Theodor W. und Walter Dirks: Betriebsklima, a.a.O., S. 61; Arlt Fritz, Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten, a.a.O., S. 70 ff.

4) Mc Clelland, David C.: The achieving society, Princeton 1961, S. 199 und 346 ff.

Anm.: Mc Clelland greift die These Max Webers auf, wonach das wirtschaftliche Wachstum primär durch religiöse Grundhaltung bestimmt werde und relativiert diese Thesen dahingehend, daß bestimmte Erziehungsmuster die Leistungsmotivation der einzelnen Individuen bestimmen.

Wenn beobachtet wird, daß mit zunehmendem Alter das Aufstiegsverlangen abnimmt, so könnte in Anlehnung an die Konzeption von Maslow vermutet werden, daß ältere Arbeitnehmer ihre Aufstiegserwartungen als erfüllt betrachten (deshalb keine verhaltensdominante Bedeutung mehr), während jüngere Arbeitnehmer den beruflichen Aufstieg noch zu erreichen trachten.

Naheliegender dürfte jedoch die Vermutung sein, daß Arbeitnehmer mit zunehmendem Alter erkennen (müssen), daß ein weiterer Aufstieg entweder aufgrund ungenügender beruflicher Qualifikation oder aber wegen ungenügender betrieblicher Aufstiegsmöglichkeiten gar nicht mehr möglich ist. Für diese These spricht, daß mit zunehmendem Alter nicht nur das Aufstiegsverlangen nachläßt, sondern auch die Aufstiegschancen wesentlich ungünstiger beurteilt werden.¹⁾ Dies könnte als eine realitätsangepaßte Haltung gedeutet werden, aber auch auf eine "Resignation" des Arbeitnehmers schließen lassen.

Zwar können diese zuletzt angeführten Thesen nicht weiter geprüft werden, es dürfte jedoch deutlich geworden sein, daß das Aufstiegsstreben insbesondere für jüngere männliche Arbeitnehmer von entscheidender Bedeutung ist. Und da diese Arbeitnehmer im besonderen zu den fluktuationsanfälligen zu rechnen sind, ist anzunehmen, daß das Aufstiegsstreben auch die Fluktuation bestimmt.

Es kann nicht allgemein beantwortet werden, ob der aufstiegswillige Arbeitnehmer seinen Aufstieg durch Fluktuation oder durch eine besondere Betriebstreue, durch ein "Empordienen", zu erreichen trachtet.

Bei einer Fallstudie weist Wilhelm nach, daß aufstiegswillige Lohn- und Gehaltsempfänger weit stärker zum Be-

1) Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 92, 94; Adorno, Theodor W.; Dirks, Walter: Betriebsklima ..., a.a.O., S. 61.

triebswechsel neigen als jene, die mit ihrer derzeitigen Position zufrieden sind.¹⁾ Ferner kann Wilhelm nachweisen, daß Faktoren, die einem Betriebswechsel im Wege stehen, wie z.B. Wohnortwechsel oder längerer Weg zur Arbeitsstätte, bei Arbeitnehmern, die eine höhere Position anstreben, eine vergleichsweise geringe Bedeutung besitzen.²⁾

Nach Befunden der mehrfach zitierten Jugendbefragung von Arlt und Wilms betrachten rund 25 % der Aufstiegswilligen einen Arbeitsplatzwechsel als Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs, die übrigen nennen berufliche Leistung und Erfahrung, Weiterbildung und Beziehungen.³⁾

Lutz und Weltz kommen aufgrund von Betriebserfahrungen - vgl. hierzu Tabelle 30 - zu dem Schluß: "'Weiterkommen' wird überwiegend als eine Frage der Bewährung im Betrieb verstanden; hierfür ist eine längere Betriebszugehörigkeit Voraussetzung."⁴⁾

Wenn sich nach diesen Befunden von Lutz und Weltz die Mehrheit der Arbeitnehmer gegen einen Betriebswechsel ausspricht, so mag dies möglicherweise durch eine "Suggestivfrage"⁵⁾ verursacht sein, entsprechend der Fragestellung sehen die Arbeitnehmer lediglich in einem häufigen Betriebswechsel keine Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs. Den wenigen Befunden zufolge ist nicht zu entnehmen, ob die aufstiegswilligen Arbeitnehmer im besonderen fluktuationsanfällig sind. Sicherlich wird jedoch die Fluktuationsbereitschaft aufstiegswilliger Arbeitneh-

1) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus, a.a.O., S. 177; ebenso Mathieu, Joseph und Carl Alexander Ross: Berufswirklichkeit, Berufserziehung ..., a.a.O., S. 21.

2) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation ..., a.a.O., S. 176.

3) Arlt, Fritz und Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten, a.a.O., S. 36.

4) Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel, a.a.O., S. 147.

5) Anm.: Fragestellung zu Tabelle 26: "Wer, glauben Sie, wird es weiterbringen, einer, der viel wechselt oder einer, der nach Möglichkeit am selben Arbeitsplatz bleibt?"

mer durch betriebliche Gegebenheiten, insbesondere durch die innerbetriebliche Stellenbesetzung bestimmt.

Tabelle 30: Möglichkeiten für einen betrieblichen Aufstieg ¹⁾
Betriebserhebungen in v.H. der Befragten

	I Neube- legsch.	II Neu- Alt- belegsch.	III Neube- legsch.	IV Lehr- linge	V Neube- legsch.	VI Neube- legsch.
Wechsel	17	10 24	21	33	10	10
Wechsel nur am Anfang	9	11 19	16	11	-	-
bleiben	54	63 42	50	49	78	80
je nach- dem	19	16 14	11	7	11	10
weiß nicht	1	- 1	2	-	1	-
	100	100 100	100	100	100	100

Quelle: Lutz, Burkard und Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel ..., a.a.O., S. 148

Unterstellen wir eine Rationalität des Handelns, so dürften folgende Thesen zutreffen: Arbeitnehmer, die eine höhere Position anstreben und keine Möglichkeit sehen, diese im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses zu erreichen, dürften in weit größerem Maße fluktuationsanfällig sein als jene, die an einem beruflichen Weiterkommen nicht interessiert sind. Sieht der Arbeitnehmer dagegen Möglichkeiten und Chancen, seinen Aufstieg im Betrieb verwirklichen zu können, so dürfte er sich durch verstärkte Betriebsverbundenheit auszeichnen.

1) Siehe Anm. 5) auf S. 209.

Und da das Aufstiegsstreben insbesondere für jüngere Arbeitnehmer verhaltensbestimmend ist, müssen Maßnahmen, die diesen Erwartungen Rechnung tragen, als geeignet und wirkungsvoll zur Fluktuationsbeeinflussung angesehen werden.

Wie schon angedeutet, sind die Aufstiegsmöglichkeiten durch betriebliche Gegebenheiten, wie Differenzierung der Betriebshierarchie, personalpolitische Grundsätze, Art des Produktionsvollzuges u. dgl., bestimmt. So gesehen können insbesondere organisatorische Maßnahmen das Aufstiegsstreben fördern bzw. eindämmen. Als wirksame betriebspolitische Maßnahme dürfte sich in diesem Zusammenhang zweifellos eine zusätzliche Differenzierung¹⁾ der meist nur wenig untergliederten Betriebshierarchie, eine zusätzliche Verteilung von Entscheidungsdispositionen an untergeordnete Belegschaftsangehörige, erweisen.

Daneben kann aber auch mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen das Aufstiegsstreben der Belegschaftsangehörigen gefördert und entsprechende Voraussetzungen eines Auswegs geschaffen werden.

Informatorische Maßnahmen

Wird im Betrieb eine Stelle frei und durch einen Betriebsfremden besetzt, so führt dies nicht selten zur Unzufriedenheit der langjährigen Betriebsmitglieder. Diese Unzufriedenheit kann verringert und gleichzeitig dem Aufstiegsstreben der Belegschaftsangehörigen entsprochen werden,

1) Beispiele zu Differenzierung der Rangordnungen:
Vgl. Friedrichs, Hans: Probleme und Möglichkeiten einer gegliederten Rangordnung im Betrieb, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 1, S. 12 ff.; Zander, Ernst: Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb durch differenzierten Tätigkeitskatalog, in: MuA, 14. Jg. 1962, Heft 3, S. 75-77.

wenn bei der Stellenbesetzung auf betriebsinterne Kräfte zurückgegriffen wird bzw. wenn die Betriebsangehörigen über die neu zu besetzenden Positionen informiert werden. Diese Information über innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten dürfte einerseits das Abwandern des aufstiegswilligen Arbeitnehmers zunächst unterbinden, zum anderen aber auch das Interesse am Aufstieg wecken.

Zander ist der Ansicht, daß die Arbeitnehmer in der Praxis meist keine Möglichkeit hätten, sich über innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten zu informieren.¹⁾ Dem entgegen werden jedoch in mehreren Betrieben innerbetriebliche Stellenausschreibungen mit Erfolg praktiziert.²⁾

Als Informationsträger hierfür eignet sich insbesondere die Werkszeitschrift, mit deren Hilfe der Aufstiegswillige auf sein betriebsinternes Fortkommen hingewiesen werden kann.

Maßnahmen der fachlichen Weiterbildung

Der berufliche Aufstieg in einer expandierenden hochentwickelten Wirtschaft setzt meist entsprechende zusätzliche Qualifikationen voraus. Da diese beruflichen Qualifikationen je nach Art der auszuführenden Arbeiten sehr verschieden sind, mögen im folgenden einige wenige unpräzise Ausführungen genügen.

Fachliches Wissen kann durch eine entsprechend ausgerichtete Werksbücherei vermittelt werden. Es ist zu denken an entsprechende Fachliteratur und Fachzeitschriften, die den interessierten Arbeitnehmern durch örtliche Bibliotheken u. dgl. nicht oder nur schwer zugänglich sind.

1) Zander, Ernst: Einige Maßnahmen gegen den kostspieligen Personalwechsel, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 6, S. 186.

2) Vgl. z.B. Schmidt, Hanns: Die innerbetriebliche Stellenausschreibung bei IBM Deutschland, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 2, S. 48 ff.

Die Werksbücherei erfreut sich zwar seitens der Arbeitnehmer, wie vorliegende Befunde zeigen¹⁾, keiner besonderen Wertschätzung, und sie ist zu jenen Instrumenten zu rechnen, deren Abbau auf geringen Widerstand stoßen dürfte. So wird die Werksbücherei auch häufig als überholte zusätzliche Sozialleistung angesehen.²⁾

Die geringe Wertschätzung und das geringe Interesse, das der Werksbücherei häufig entgegengebracht wird, spricht jedoch nicht grundsätzlich gegen diese Sozialleistung, sondern vielmehr gegen eine überholte Art der Werksbücherei.

Eine Werksbücherei, die nicht vorwiegend der Unterhaltung dient - diesbezüglich stehen dem interessierten Arbeitnehmer andere, meist bessere Möglichkeiten offen -, sondern die eine berufliche und fachliche Weiterbildung ermöglicht,³⁾ dürfte zweifellos die Zustimmung der an der Weiterbildung interessierten Arbeitnehmer finden.

Nicht nur der Autodidakt kann sich auf diese Weise zusätzliches Wissen aneignen, sondern auch der durch betriebliche Fortbildungskurse geschulte Arbeitnehmer.

Die Notwendigkeit betrieblicher Fortbildungsmaßnahmen ist heute unbestritten, und wie die quantitative Analyse zusätzlicher Sozialleistungen zeigte, haben die Betriebe gerade diesen Bereich der freiwilligen Aufwendungen in den letzten Jahren erheblich ausgedehnt.⁴⁾

Die Möglichkeiten betrieblicher Fortbildungsmaßnahmen sind recht vielfältig. Der Betrieb kann den Belegschaftsangehörigen die Teilnahme an inner- oder außerbetrieb-

1) Vgl. oben, Kap. 132.

2) Tölle, Gerd: Betriebliche Sozialpolitik - noch zeitgemäß?, a.a.O., S. 27.

3) Kahlbenn, Rita: Die Werksbücherei im modernen Betrieb: Bildungsgrundlage - kein "Spitzweg-Milieu", in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 1/2, S. 36-37.

4) Vgl. oben, Kap. 125.

lichen Fortbildungslehrgängen ermöglichen, er kann die Bezahlung der durch die Lehrgänge bedingten Ausfallzeiten sowie die Kosten für die Fortbildung übernehmen oder sich an diesen beteiligen oder den Besuch von Fach- und Hochschulen bei Betriebsangehörigen fördern.

Es fehlt nicht an Vorschlägen über entsprechende berufliche Fortbildungsprogramme;¹⁾ jedoch liegen bislang keine Befunde bezüglich der fluktuationsmindernden Wirkung dieser Fortbildungsbemühungen vor.

Zwar kommen betriebliche Maßnahmen zur Fortbildung den Erwartungen eines Teils der fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer entgegen; den Fortbildungsmaßnahmen muß jedoch nicht immer eine fluktuationsmindernde Wirkung folgen.

Wird z.B. die Auswahl der durch Fortbildungsmaßnahmen geförderten Belegschaftsmitglieder "von oben" festgelegt, so kann dies auf den Widerstand rivalisierender, aber nicht ausgewählter Arbeitskollegen stoßen. Dies dürfte die Unzufriedenheit der nicht Bevorzugten wecken bzw. steigern²⁾ und so möglicherweise deren Fluktuationsneigung erhöhen.

1) Griesinger, Heinrich: Der Einfluß der freiwilligen Sozialleistungen, a.a.O., S. 87; Fintelman, Klaus-Joachim: Erwachsenenschule von Chemiearbeitern, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 2, S. 51; Schmidt, Dieter: Zur Technik und Durchführung betrieblicher Fortbildungsprogramme, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 1, S. 10 ff.; Bretz, Karl: Aufbau, Durchführung und Ergebnisse einer betrieblichen Fortbildung, in: MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 5, S. 184 ff.; Lichtwehr, Bernhard Magnus: Ein Schulungsprogramm für Vorarbeiter aus der Praxis, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 4, S. 115 ff.; Eberhardt, Paul K., Stammnitz, E. Günter: Inhalt, Form und Erfolg der innerbetrieblichen Fortbildung des qualifizierten Nachwuchses in einem Großunternehmen, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 5, S. 134 f.

2) Immler, Erwin: Das Arbeitsklima, ein Versuch zur kritischen Untersuchung der Frage, ob eine solche Terminologie für soziologische Phänomene möglich ist und ein Versuch, den soziologischen Rahmen des Begriffs zu bestimmen, Diss. München 1957, S. 149.

Aber auch bei den durch die Fortbildungsmaßnahmen geförderten Arbeitnehmern kann, wie bereits ausgeführt, die Fluktuationsneigung erhöht werden. Wenn der durch betriebliche Maßnahmen geförderte Arbeitnehmer nicht entsprechend seiner neu erworbenen beruflichen Qualifikationen im Betrieb eingesetzt wird, wenn er sich um den Erfolg seiner Fortbildungsbemühungen betrogen fühlt, so dürfte er in nicht wenigen Fällen mit einer Fluktuation reagieren.

Unter den Aspekten einer Politik der Fluktuationsbekämpfung kann es folglich nicht um eine "Fortbildung um jeden Preis" gehen, sondern es müssen - sollen die Fortbildungsmaßnahmen für den Betrieb rentabel sein - auch entsprechende innerbetriebliche Arbeitsmöglichkeiten vorhanden sein bzw. geschaffen werden.

Schulung der Menschenführung

Eine höhere Position einnehmen zu können, verlangt nicht nur zusätzliche berufliche Qualifikationen, sondern meist auch zusätzliche "menschliche" Qualifikationen, d.h. ganz allgemein die Fähigkeit der Vorgesetzten-Rolle zur eigenen Zufriedenheit wie der Untergebenen spielen zu können.

Es kann hier nicht beantwortet werden, inwieweit die Fähigkeit der Menschenführung "erlernt" werden kann. Jedoch dürften Fortbildungskurse, die nicht nur fachliche Weiterbildung, sondern auch Methoden und Erkenntnisse der Menschenführung vermitteln wollen, diesbezüglich wichtige Voraussetzungen schaffen.

Wie Fortbildungsprogramme, insbesondere überbetriebliche Fortbildungskurse zeigen, werden Probleme der Menschenführung meist sehr ausgiebig behandelt.¹⁾ Zwar bekunden die Arbeitnehmer in diesen Fällen meist ein stärkeres

1) Fassbender, Siegfried: Die Weiterbildung unterer Führungskräfte, Dauer und Stoffverteilung ausgewählter Veranstaltungen, in: AG, 11. Jg. 1959, S. 561 ff.

Interesse an einer fachlichen Weiterbildung. Da aber die Fortbildungsmaßnahmen nicht nur die Interessen der geförderten Arbeitnehmer befriedigen, sondern auch den Erwartungen der übrigen Arbeitnehmer an einer gerechten Behandlung entgegenkommen sollen, scheint es angebracht, die Fortbildungsbemühungen auch diesem übergeordneten Ziel anzupassen.

Zusammenfassung

Das Interesse an einem beruflichen Fortkommen muß als ein komplexes Verhaltensmuster verstanden werden, mit dem sich ein Streben nach Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie, nach höherem Einkommen und angenehmeren Arbeitsbedingungen oder auch ein Streben nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung verbinden können.

Insbesondere jüngere, männliche Arbeitnehmer messen dieser Erwartung eine besondere Bedeutung zu.

Organisatorische Maßnahmen die Differenzierung der Betriebs-hierarchie sowie insbesondere Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen kommen dieser Erwartung entgegen.

Aufwendungen zur beruflichen und menschlichen Weiterbildung dürften die Fluktuation der durch diese Maßnahmen begünstigten Arbeitnehmer dann mindern, wenn ein entsprechender Arbeitseinsatz im Betrieb gewährt wird.

Dieser fluktuationsmindernde Effekt ist anzunehmen, da diese Maßnahmen den Erwartungen besonders fluktuationsanfälliger Arbeitnehmer entgegenkommen.

Ferner werden mit einem beruflichen Aufstieg zusätzlich weitere Bedingungen der Fluktuation wie materielle Erwartungen, sicherer Arbeitsplatz sowie Gewinn an Sozialprestige befriedigt.

Auf der anderen Seite - und dies wird anscheinend häufig übersehen - fördern Fortbildungsmaßnahmen die Fluktuation der Arbeitnehmer, wenn sie nicht entsprechend ihrer neu-erworbenen Fähigkeiten eingesetzt werden.

Diejenigen Arbeitnehmer, denen die Möglichkeit einer beruflichen Weiterbildung nicht geboten wird, die die Auswahlkriterien als ungerecht empfinden, dürften auch durch ein Abwandern reagieren.

256 "Soziale Erwartungen" als Bedingung der Fluktuation in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Die Begriffe "zwischenmenschliche Beziehungen" oder "Betriebsklima" werden in der betrieblichen Praxis wie auch in der wissenschaftlichen Diskussion zwar häufig verwendet, eine befriedigende operationale Bestimmung dieser Begriffe liegt jedoch bislang nicht vor und ist wohl aus sachlogischen Gründen auch nicht möglich. So muß auch bezüglich der Bedingung "soziale Erwartungen" bzw. Erwartungen nach "entsprechenden" zwischenmenschlichen Beziehungen mit einer Minimaldefinition vorliebgenommen werden.

Der Arbeitnehmer muß mit seinen Vorgesetzten und seinen Arbeitskollegen "zusammen arbeiten" und "auskommen". Die sozialen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen einerseits sowie zwischen "gleichrangigen" Mitgliedern der Arbeitsgruppe andererseits, die Art und Häufigkeit der Interaktionen bestimmen diese Zusammenarbeit und das "Auskommen".

Wie diese sozialen Beziehungen im einzelnen gestaltet sein müssen, damit sie vom Arbeitnehmer als "angenehm" interpretiert werden, kann wohl nur im Einzelfall eindeutig beschrieben werden.

Wenn jedoch bei den Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen die "Würde des Menschen" respektiert wird, wenn der Arbeit-

nehmer von seinen Kollegen als Individuum anerkannt und geachtet wird, wenn der Führungsstil die Entfaltung der Fähigkeiten der Untergebenen nicht unterbindet, wenn das Aufstiegsstreben der Arbeitnehmer nicht durch unsachgemäße Manipulationen "von oben" oder durch rivalisierende Arbeitskollegen unterbunden wird, wenn die Arbeitsleistung "von oben" und von den Arbeitskollegen anerkannt wird, so dürfte dies den sozialen Erwartungen entgegenkommen.

Die Abhängigkeit der Fluktuation von diesen weitgehend emotional bestimmten sozialen Erwartungen soll im folgenden anzudeuten versucht werden.

Entgegen einer weit verbreiteten Meinung¹⁾ wird das Fluktuationsverhalten den Befunden der meisten uns vorliegenden Abgangs- bzw. Neueingestellten-Interviews zufolge anscheinend nur wenig durch nicht bzw. ungenügend erfüllte soziale Erwartungen bestimmt. Abgesehen von den Befunden einer Befragung leitender Angestellter²⁾ werden bei den Befragungen nach den "Kündigungsgründen" Spannungen mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern im Vergleich zu den übrigen allgemein verhaltensbestimmenden Bedingungen relativ selten genannt, teilweise werden "zwischenmenschliche Beziehungen" als Fluktuationsgrund gar nicht erwähnt.³⁾

Auf der anderen Seite bestimmen jedoch, nach Angaben von Arbeitnehmern, gute zwischenmenschliche Beziehungen in entscheidender Weise die "Arbeitszufriedenheit".⁴⁾

Diese anscheinend dominante Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen für die Arbeitszufriedenheit einerseits und andererseits die scheinbar geringe Bedeutung in bezug auf das Fluktuationsverhalten bedarf einer Erklärung.

1) Metze, H. Th.: Fluktuation und betriebliche Sozialarbeit ..., a.a.O., S. 104; Nanz, Claus: Die Personalfuktuation ..., a.a.O., S. 115.

2) Vgl. oben, Kap. 232, Tab. 19, Spalte V.

3) Vgl. oben, Kap. 232, Tab. 19, 20.

4) Vgl. oben, Kap. 234.

Wie die Gegenüberstellung der Befunde verschiedener Befragungen (durch Personalabteilung und firmenneutrale Befragung) zeigte, können die Angaben bei Abgangs- und Neueingestellten-Interviews durchaus als reliabel angesehen werden. Wenn demnach bei Abgangs- und Neueingestellten-Interviews unbefriedigende zwischenmenschliche Beziehungen relativ selten als Fluktuationsgrund genannt werden, so könnte man folgern, die fluktuierenden Arbeitnehmer würden im Vergleich zu den Betriebsverbundenen den zwischenmenschlichen Beziehungen eine untergeordnete Bedeutung beimessen. Diesem Schluß widersprechen jedoch Befunde, wonach jüngere, d.h. fluktuationsanfälligere Arbeitnehmer weit häufiger als ältere über unbefriedigende zwischenmenschliche Beziehungen klagen.¹⁾

So ist eher anzunehmen, daß bei einem Fluktuationsentschluß andere Bedingungen, zumindest vordergründig, eine entscheidendere Funktion besitzen.

Wenn die für die Arbeitszufriedenheit allgemein wichtige Bedingung zwischenmenschliche Beziehung bei Fallstudien aus Westdeutschland auf direkte Befragung hin nur relativ selten als Fluktuationsgrund angegeben wird, so könnte man ferner vermuten, daß die zwischenmenschlichen Beziehungen von den deutschen Arbeitnehmern allgemein als günstig interpretiert werden.

Wenn die Arbeitnehmer relativ selten über unbefriedigende zwischenmenschliche Beziehungen klagen - nach den vorliegenden Fallstudien klagen meist weniger als 10 % der Befragten über schlechte zwischenmenschliche Beziehungen, überwiegend wird das Verhältnis zu Mitarbeitern und Vor-

1) Vgl. Befunde bei: Adorno, Theodor W. und Walter Dirks: Betriebsklima, a.a.O., S. 49.

gesetzten als gut bezeichnet¹⁾ -, so spricht dies für den in deutschen Betrieben praktizierten Führungsstil, aber auch für eine anscheinend recht hohe Soziabilität der Arbeitnehmer.

Die geäußerte "Zufriedenheit" mit den zwischenmenschlichen Beziehungen kann aber auch durch ein niedriges Erwartensniveau bestimmt sein. Der in abhängiger Arbeit stehende Mensch, so könnte man argumentieren, ist sich seiner personalen Würde gar nicht mehr bewußt und kann sich so eine bessere Gestaltung der Abhängigkeitsverhältnisse vom Arbeitgeber, bessere "zwischenmenschliche Beziehungen" gar nicht mehr vorstellen.

Geht der Arbeitnehmer - wie bei diesen Erklärungsversuchen unterstellt - bei der Beurteilung der zwischenmenschlichen Beziehungen sowie auch bei der Beurteilung der Arbeitszufriedenheit von einem "niedrigen" Erwartensniveau aus, so kann dies aber auch als eine Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit gedeutet werden. Der Arbeitnehmer, so wäre zu folgern, ist sich der Schwierigkeiten zwischenmenschlicher Beziehungen im Betrieb bewußt und mißt so kleineren Spannungen mit den Vorgesetzten und den Arbeitskollegen keine so entscheidende Bedeutung bei, sondern versucht vielmehr, mit seinen Arbeitskollegen auszukommen. Der Umstand, daß jüngere Arbeitnehmer, bei denen man zunächst ein noch höheres Erwartensniveau unterstellen kann, häufiger über interpersonelle Spannungen klagen, spricht für diese These.

1) Vgl. Befunde bei: Friedrichs, Hans, Ulrich Griess, Renate Haack, Wolfgang Habbel: Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation ..., a.a.O., S. 151 ff.; Adorno, Theodor W. und Walter Dirks: Betriebsklima ..., a.a.O., S. 72 ff.; Arlt, Fritz, Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten ..., a.a.O., S. 28; Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 76 ff.; Blücher, Viggo Graf: Integration und Mitbestimmung ..., a.a.O., S. 92 ff.

Diese unterstellte Anpassung kann aber auch mit einer gewissen Resignation des Arbeitnehmers verbunden sein. Der Arbeitnehmer - so wäre zu vermuten - muß die "schmerzliche" Erfahrung machen, daß die sozialen Erwartungen im Berufsleben nicht erfüllt werden können. Diese Resignation dürfte bewußt oder unbewußt die Grundeinstellung zur Arbeit beeinträchtigen, könnte aber auch eine Substitution, d.h. eine Interessenverschiebung bewirken. Dem Gedankengut der tiefenpsychologischen Forschung folgend wäre zu vermuten, daß nicht erfüllte bzw. nicht erfüllbare soziale Erwartungen verdrängt werden, dafür aber andere Interessen an Bedeutung gewinnen. So könnte man an eine Verlagerung der Strebungen in den außerberuflichen Bereich denken oder aber an ein Wiederaufleben der verdrängten Erwartungen in Form von zusätzlichen Lohnforderungen. Un-erfüllte soziale Erwartungen würden so in der Sphäre der Arbeitswelt in die "Sprache des Geldes" übersetzt. Diese These spricht einerseits für den oben angedeuteten "Symbolcharakter des Arbeitsentgeltes", zum anderen dürfte sie aber auch die dominante Bedeutung verständlich machen, die dem Arbeitsentgelt, verbalen Erhebungsbefunden zufolge, zuzukommen scheint.

In Anlehnung an das Konzept von Maslow könnte man ferner vermuten, daß die sozialen Bedürfnisse, die den oberen Bedürfnisschichten zugeordnet sind, deswegen bei direkten Befragungen nicht als verhaltensbestimmend erscheinen, da die untergeordneten Bedingungen nicht bzw. noch nicht entsprechend befriedigt eingeschätzt werden. Für diese These sprechen die Befunde, wonach qualifizierte Arbeitnehmer häufiger zwischenmenschliche Beziehungen und vergleichsweise selten das Arbeitsentgelt als Fluktuationsgrund angeben.¹⁾ Denn da bei diesen Arbeitnehmern die untergeordneten Bedingungen in weit stärkerem Maße

1) Vgl. Befragungsergebnisse leitender Angestellter, Kap. 232, Tab. 19.

erfüllt sein dürften, gewinnen die übergeordneten Bedürfnisschichten an verhaltensbestimmender Bedeutung. Die anscheinend größere Bedeutung der sozialen Erwartungen bei qualifizierteren Arbeitnehmern spricht aber auch für jene These, wonach unbefriedigende zwischenmenschliche Beziehungen eine Substitution nach sich ziehen, denn - so könnte man unterstellen - im Gegensatz zu dem weniger qualifizierten Arbeitnehmer versucht der qualifiziertere auf Grund seiner stärkeren beruflichen Position angenehme zwischenmenschliche Beziehungen zu erreichen, ohne dabei in andere Bereiche auszuweichen. Möglicherweise ist aber auch ein unterschiedliches verbales Ausdrucksvermögen für diese aufgezeigten Unterschiede verantwortlich.

Diese verschiedenen Thesen dürften zur Erklärung der vielfach bekundeten Zufriedenheit mit den zwischenmenschlichen Beziehungen beitragen sowie die z.T. recht seltene Nennung von unbefriedigenden zwischenmenschlichen Beziehungen als "Fluktuationsgrund" verständlich machen.

Diese recht spekulativen Überlegungen - insbesondere die Hypothese der Substitution nicht erfüllter sozialer Erwartungen sowie die in Anlehnung an das Konzept von Maslow formulierte Hypothese - lassen jedoch vermuten, daß ein fluktuationsbestimmender Effekt der zwischenmenschlichen Beziehungen nicht ausgeschlossen werden kann.

Es ist von der These auszugehen, daß die Art und Weise der zwischenmenschlichen Beziehungen, der Grad der Befriedigung sozialer Erwartungen bewußt (in diesen Fällen könnten zwischenmenschliche Beziehungen als Fluktuationsgrund angegeben werden) oder unbewußt die Grundeinstellungen des arbeitenden Menschen zur Arbeitswelt und somit auch das Gewicht der übrigen fluktuationsbestimmenden Bedingungen bestimmt.

So zeigten Befunde der "Betriebsklimauntersuchung" zwar nicht statistisch signifikant, doch zumindest tendenziell, daß die zwischenmenschlichen Beziehungen im allgemeinen auch die Einstellungen zum Unternehmen mitbestimmen. Es konnte z.B. nachgewiesen werden, daß Arbeitnehmer, die die zwischenmenschlichen Beziehungen als günstig beurteilen, im allgemeinen auch eine positivere Einstellung zum Werk haben als jene, die über die zwischenmenschlichen Beziehungen klagen.¹⁾

Diese wenigen Befunde deuten darauf hin, daß die zwischenmenschlichen Beziehungen die Einstellung zum Betrieb nicht unwesentlich beeinflussen, und so dürfte es auch unter den Aspekten einer Politik der Fluktuationsminderung zweckmäßig sein, den sozialen Erwartungen Rechnung zu tragen.

Zusätzliche Sozialleistungen können die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb positiv, aber auch negativ beeinflussen.

Wenn von einer "Krise der materiellen betrieblichen Sozialpolitik" gesprochen und darauf hingewiesen wird, daß mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen der "soziale Friede" bislang nicht hergestellt werden konnte,²⁾ so erscheint es jedoch nicht angebracht, bei der Beeinflussung der zwischenmenschlichen Beziehungen die zusätzlichen Sozialleistungen außer acht zu lassen und nur mit Hilfe organisatorischer Maßnahmen, durch gute Worte und eine "Seelenmassage" die Interaktionen günstig zu gestalten. Innerbetriebliche Spannungen und eine "schlechte Atmosphäre" konnten und können zwar mit Hilfe von zusätzlichen Sozialleistungen allein nicht beseitigt werden, diese Instrumente können aber durchaus zur Förderung angenehmer zwischenmenschlicher Beziehungen beitragen. Wenn die Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen innerbetriebliche

1) Adorno, Theodor W. und Walter Dirks: Betriebsklima ..., a.a.O., S. 29 ff.

2) Laudien, Wolfgang: Problematik betrieblicher Sozialpolitik ..., a.a.O., S.

Spannungen nicht beseitigt, sondern möglicherweise verstärkt hat, so spricht dies nicht grundsätzlich gegen diese Instrumente, sondern vielmehr gegen die Art der Gewährung.

Bei der Prüfung der Abhängigkeit der bisher beschriebenen Bedingungen von den zusätzlichen Sozialleistungen wurde mehrfach angedeutet, daß die Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen auch die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer hervorrufen und verstärken kann, nämlich dann, wenn die Bemessungsmodi und Auswahlkriterien als ungerecht empfunden werden. In diesen Fällen können die innerbetrieblichen Spannungen verschärft werden, insbesondere dann, wenn rivalisierende Arbeitnehmer sich benachteiligt behandelt fühlen und so bestehende Statusunterschiede vertieft werden.

Werden z.B. leistungsbezogene Geldzuwendungen ausgeschüttet und empfindet der Ungelernte die größeren Gratifikationen der in der Betriebshierarchie höher stehenden Arbeitnehmer als ungerecht, so kann dies die Spannungen, die zwischen verschiedenen Sozialgruppen im Betrieb bestehen, verstärken. Oder wenn Arbeitnehmer sich bei Einzelmaßnahmen übergangen bzw. benachteiligt fühlen, so z.B. bei betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen, so dürfte dies die Spannungen zwischen den rivalisierenden Arbeitskollegen verschärfen, aber auch die Einstellung zur Betriebsleistung beeinträchtigen.

Insbesondere jene zusätzlichen Sozialleistungen dürften aber den zwischenmenschlichen Beziehungen abträglich sein, die gegen die "Würde des arbeitenden Menschen" verstoßen.

Bei der definitorischen Abgrenzung der zusätzlichen Sozialleistungen erwies es sich als zweckmäßig, diese als Instrumente einer Politik der Wirtschaftlichkeitsförderung, ohne jeglichen humanitären und "karitativen" Beigeschmack zu bestimmen. Diese begriffliche Festlegung sowie eine

dieser definitorischen Bestimmung entsprechende Art der Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen dürfte den hier angesprochenen Erwartungen entgegenkommen. Denn werden die zusätzlichen Sozialleistungen dem Arbeitnehmer vom Arbeitgeber gleichsam als "Liebesgabe" "geschenkt", wird bei diesen Zuwendungen ein humanitärer Charakter unterstellt und übermäßig betont, so wird der Arbeitgeber - abgesehen davon, daß er den "wahren Charakter der Liebesgabe" bald durchschauen dürfte - gleichsam zum Almosenempfänger degradiert. "Nichts verletzt aber das Selbstbewußtsein des Menschen mehr, als wenn er in die Rolle eines Almosenempfängers gedrängt wird."¹⁾ Bei der heutigen Stellung des Arbeitnehmers dürfte sich dieser zwar nicht in die Rolle des Almosenempfängers drängen lassen. Wenn die Gewährung zusätzlicher Sozialleistungen aber als "entwürdigend" empfunden wird, so dürfte dies zweifellos die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen beeinträchtigen, wenn nicht gar erbitterte Reaktionen des Arbeitnehmers zur Folge haben und somit den Erfolg zusätzlicher Sozialleistungen in Frage stellen.

Eine "Ehrlichkeit" von seiten des Arbeitgebers dürfte somit einem wirksamen Einsatz der zusätzlichen Sozialleistungen eher entgegenkommen als eine übertriebene patriarchalische Haltung. Abgesehen von Einzelfällen ist diese Haltung mit der versachlichten Arbeitswelt nur schwer in Einklang zu bringen, im übrigen hat wohl der "mündig gewordene" Arbeitnehmer kein besonderes Interesse, sich "bemuttern" zu lassen. Maßnahmen, die der Arbeitnehmer als aufdringlich empfindet, dürften für die sozialen Beziehungen eher schädlich als fördernd sein. Und so gesehen tut der Betrieb gut daran, nicht in die Intimsphäre, auch nicht bei fürsorgerischen Bemühungen, einzudringen.

1) Hax, Karl: Betriebliche Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 41.

Es zeigt sich somit, daß jene, das Selbstwertgefühl des Arbeitnehmers untergrabenden sozialpolitischen Maßnahmen die innerbetrieblichen Spannungen verschärfen, ja es ist anzunehmen, daß in diesen Fällen der Arbeitnehmer zu Gegenreaktionen neigt.

Inwieweit durch einen gezielten Einsatz der zusätzlichen Sozialleistungen den sozialen Erwartungen Rechnung getragen werden kann, soll im folgenden aufzuzeigen versucht werden.

Maßnahmen zur Förderung der Verantwortungsbereitschaft

Der mündig gewordene Arbeitnehmer will nicht von den Liebesgaben des Arbeitgebers abhängig sein, sondern er will sich vielmehr als Mitarbeiter bewähren und seine Arbeitsleistung entsprechend anerkannt wissen.

Betriebliche Maßnahmen, die die berufliche Entfaltung der Arbeitnehmer unterbinden, dürften die Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen verhärten; jene Aktivitäten dagegen, die der Entfaltung der Persönlichkeit dienen und ein selbstverantwortliches Handeln ermöglichen, dürften zur Harmonisierung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen beitragen. Denn wenn der in abhängiger Arbeit stehende Mensch Verantwortung übernehmen kann, wenn ihm Entscheidungsdispositionen zugestanden werden, kommt dies seinem Selbstwertgefühl entgegen und mindert so auch innerbetriebliche Statusunterschiede und jene sich aus dem Abhängigkeitsverhältnis ergebenden Spannungen.

Unter dem Aspekt der Förderung der Verantwortungsbereitschaft kommt Maßnahmen der Information über betriebliche Zusammenhänge und innerbetriebliche Probleme¹⁾ und organisatorischen Maßnahmen wie Differenzierung der hierar-

1) Fischer, Guido: Maßnahmen zur Förderung der Verantwortungsbereitschaft, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 1, S. 2.

chischen Betriebsordnung bei gleichzeitiger Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse eine nicht unbedeutende Funktion zu.

Es wäre ferner an die verschiedenen Formen der Mitbestimmung und Mitentscheidung zu denken.

Aber auch zusätzliche Sozialleistungen, wie z.B. die betrieblichen Aus- und Weiterbildungsbemühungen, müssen in diesem Zusammenhang erwähnt werden, denn diese ermöglichen eine "Entfaltung der Fähigkeiten" des Arbeitnehmers und eine Übernahme zusätzlicher Verantwortung. Ebenso wollen verschiedene Formen der Ergebnisbeteiligung zur verantwortlichen Mitarbeit anregen. Der Arbeitnehmer soll durch die Ausschüttung von leistungsbezogenen Geldzuwendungen daran erinnert werden, daß er durch seine Leistung zum Ergebnis des Betriebes beiträgt. Da jedoch der Arbeitnehmer betriebliche Zusammenhänge häufig nicht durchschauen kann und so seinen "produktiven Beitrag" nur selten zu erkennen vermag, müßten entsprechende informative Maßnahmen dieses, das Verantwortungsbewußtsein fördernde Instrument ergänzen.

In besonderer Weise appelliert das betriebliche Vorschlagswesen an die Eigeninitiative der Mitarbeiter; der "Befehlsempfänger" Arbeitnehmer wird gleichsam zum "sich verantwortlich fühlenden Subjekt des Betriebslebens".¹⁾

Neben dem produktivitätssteigernden Effekt²⁾ dürfte so gesehen das Vorschlagswesen auch den sozialen Erwartungen der Arbeitnehmer entgegenkommen. Zum einen ist das Vorschlagswesen ein ausgezeichneter "Kommunikationskanal des

1) Immler, Erwin: Das Arbeitsklima, a.a.O., S. 160; vgl. ferner Knopp, Ernst: Werbung für das Vorschlagswesen - ihre Methoden und Effektmittel, in: MuA, 10. Jg. 1958, Heft 3, S. 85 ff.; Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers ..., a.a.O., S. 47.

2) Spindler, Gert: Partnerschaft statt Klassenkampf, Stuttgart und Köln 1954, S. 57 ff.; Gerwik, Ernst: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 250; Weckwerth, Martin: Die Sozialleistungen in westdeutschen Industriebetrieben ..., a.a.O., S. 154 ff.

Arbeiters zur Betriebsführung"¹⁾, ein "Kontaktelement im Betriebsgeschehen"²⁾, ferner dürfte die Annahme eines Verbesserungsvorschlages das Selbstwertgefühl und das Sozialprestige des Arbeitnehmers erhöhen.

Das Vorschlagswesen kann aber auch die Spannungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verschärfen, das Selbstwertgefühl des Arbeitnehmers verletzen und die Arbeitszufriedenheit erheblich beeinträchtigen.

So wird häufig an einem zu lang andauernden und undurchsichtigen Prüfungsvorgang³⁾ der eingereichten Verbesserungsvorschläge sowie an der Prämienordnung⁴⁾ Kritik geübt. Häufig würden auch die unmittelbaren Vorgesetzten die eingereichten Verbesserungsvorschläge für unbedeutend erachten und nicht zuletzt aus "verletzter Eitelkeit" nicht weiterleiten.⁵⁾ Und werden die eingereichten Vorschläge nicht angenommen, so dürfte auch dies die Unzufriedenheit des Arbeitnehmers fördern⁶⁾, da eine Ablehnung oder auch eine vermeintlich zu geringe Bewertung des Verbesserungsvorschlages das Selbstwertgefühl des Arbeitnehmers verletzt.

-
- 1) Bakke, Wight E.: Bonds of organisation, New York 1950, S. 77 ff.
 - 2) Jungblut, Adolf: Arbeitsfreude und Leistung ..., a.a.O., S. 29.
 - 3) Schmitz, Günther: Heiße Eisen des betrieblichen Vorschlagswesens, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 2, S. 48.
 - 4) Beispiele für verschiedene Prämienregelungen vgl. bei Weckwerth, Martin: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 155 ff.; Krafft, Werner: Gedanken zum betrieblichen Vorschlagswesen, in: AG, 13. Jg. 1963, Nr. 12, S. 378 ff.; Hagenbrück, Hasso: Planung-Maßnahmen, Erfolgskontrolle im Personalbereich, in: Arb.Wiss., 6. Jg. 1967, Nr. 6, S. 152 ff.
 - 5) Schmitz, Günther: Heiße Eisen ..., a.a.O., S. 48.
 - 6) Kroeber-Kenneth, L.: Erfolgreiche Personalpolitik, Menschenführung, Menschenkunde, Düsseldorf 1953, S. 84.

Trotz dieser angedeuteten Schwierigkeiten, die sich bei der Durchführung des Vorschlagswesens¹⁾ ergeben können, dürfte dieses Instrument zu verantwortlicher Mitarbeit anregen, die Entfaltung beruflicher Fähigkeiten fördern und auch zu einer Versachlichung der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen beitragen, nicht zuletzt deshalb, da dieses Instrument dem Selbstwertgefühl des mündigen Arbeitnehmers entgegenkommt.

Maßnahmen der Anerkennung

Der Arbeitnehmer erwartet eine Anerkennung seiner Arbeitsleistung von seiten der Mitarbeiter sowie von seiten der Vorgesetzten.

Diese Anerkennung kann durch ein "lobendes Wort" des Vorgesetzten, durch einen entsprechenden Führungsstil, durch eine Beförderung oder auch durch eine Gehaltsaufbesserung seitens des Betriebes zum Ausdruck gebracht werden.

Daneben werden insbesondere langgediente Arbeitnehmer durch die verschiedensten Formen der "Jubiläumsgeschenke" "gehört", so z.B. durch Urkunden, persönliche Schreiben durch die Betriebsleitung, kleinere Sachzuwendungen wie Geschenkkorb u. dgl. oder auch durch mehr oder weniger größere Geldbeträge.²⁾

Nach Wolf sind diese dem Aufwand nach meist unbedeutenden Zuwendungen "psychologisch sehr wertvoll"; die Jubiläumsgeschenke würden die Arbeitnehmer ansprechen und zur Festigung der Betriebstreue beitragen.³⁾

Auch Bardey weist auf die Bedeutung derartiger Maßnahmen insbesondere einer feierlichen Gestaltung des Dienstjubi-

1) Vgl. ferner Schirm, R.: Zwischenbilanz des Vorschlagswesens, in: Sozialarchiv, Bd. II, Abt. 6, Ziff. 6 a 81.

2) Vgl. Goossens, Franz: Daten aus dem Personalwesen, zum Betriebsvergleich, in: MuA, 1964, Heft 4, S. 110.

3) Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers ..., a.a.O., S. 26.

läums hin. Ein langjähriges Betriebsmitglied sei "grenzenlos enttäuscht, wenn es nicht entsprechend gewürdigt würde"¹⁾.

Auch Adolff unterstellt recht eindeutige Auswirkungen der Jubiläumsprämien. "Die wesentliche Bedeutung dieser Leistung liegt in der zusätzlichen Belohnung und Hervorhebung der Jubilare bei 25-jähriger, bei 40-jähriger und bei 50-jähriger Betriebszugehörigkeit. Die Jubilare werden dadurch zu einer Gruppe ausgezeichneter und damit privilegierter Beschäftigter."²⁾

Diese hier unterstellten Auswirkungen erscheinen jedoch recht zweifelhaft, denn es ist unwahrscheinlich, daß ein Jubiläumsgeschenk wie eine Uhr oder ein zusätzlicher 100-DM-Schein, verbunden mit "schönen Worten", bei den Arbeitnehmern nach 30- oder gar 50-jähriger Betriebszugehörigkeit die Einstellung weckt: Jetzt wird meine Arbeit anerkannt.

Eine recht unbedeutende Funktion dieser formellen Jubilanten-Ehrungen ist auch auf Grund der Wertschätzungsäußerungen zu vermuten; so werden Jubiläumsgeschenke u. dgl. meist als unwichtige Sozialleistung eingestuft, deren Abbau auf keinen Widerstand stoßen dürfte.³⁾

Wenn auch die Jubiläumsehrungen den Erwartungen der Jubilare entgegenkommen, so ist wohl diesen zusätzlichen Sozialleistungen kein besonderer fluktuationsmindernder Effekt zuzuschreiben. Denn durch diese Maßnahmen werden die älteren, meist immobilen und nicht fluktuationswilligen Arbeitnehmer getroffen, und es ist wohl recht unwahrscheinlich, daß sich der fluktuationsanfällige Arbeitnehmer wegen der in ferner Zukunft stehenden Jubiläumsgeschenke, wegen der "Honorierung" langjähriger Betriebszugehörigkeit von einem Wechsel abhalten läßt.

1) Bardey, Ernst: Sozialleistungen - aber mit Maß ..., a.a.O., S. 44 ff.

2) Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 156.

3) Vgl. oben, Kap. 132 und 133.

Wenn aber ein Arbeitnehmer mit 40- oder 50-jähriger Betriebszugehörigkeitsdauer nicht nur vom Betrieb, sondern auch von der Öffentlichkeit - Verleihung von Bundesverdienstorden anlässlich eines Firmenjubiläums oder auch "nur" durch eine Notiz im Lokalteil der Tageszeitung - "geehrt" wird, wenn eine langjährige Betriebszugehörigkeit gleichsam als "gesellschaftlicher Wert" dargestellt wird, dann dürfte dies zwar der Haltung des immobilen Arbeitnehmers entgegenkommen, seine "geringe Beweglichkeit" gleichsam rechtfertigen, mit einer Politik der Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft, mit den Anforderungen einer dynamischen Wirtschaft sind jedoch derartig gesellschaftlich sanktionierte Maßnahmen nur schwer zu vereinbaren.

Förderung der sozialen Kontakte im Betrieb

Als "klassische" Instrumente der Förderung der "Werkfamilie" sind die verschiedenen Sozialmaßnahmen zur "Freizeitgestaltung" der Belegschaftsangehörigen (z.B. Belegschaftsabende, musische und kulturelle Werksvereine sowie Betriebsausflüge bzw. Betriebsfeiern) zu nennen.

Diese zusätzlichen Sozialleistungen werden von den Arbeitnehmern meist als weniger wichtig bzw. überflüssig eingestuft.¹⁾

Es wird mehrfach beobachtet, daß die Beteiligung an den Belegschaftsabenden und Geselligkeitsvereinen immer mehr abnimmt. Insbesondere jüngere Arbeitnehmer zeigen meist nur ein geringes Interesse an dieser betrieblichen "Freizeitmanipulation".²⁾

Dennoch wird angenommen, daß die betrieblichen Geselligkeitsvereine und der Betriebsausflug wesentlich zur

1) Vgl. oben, Kap. 132 und 133.

2) Neuloh, O.: Der neue Betriebsstil, Untersuchungen über die Wirklichkeit und Wirkung der Mitbestimmung, Tübingen 1960, S. 239.

Verbesserung der kooperativen Beziehungen im Betrieb dienen.¹⁾

Andererseits wird aber auch festgestellt, daß diese Maßnahmen die zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb eher beeinträchtigen als fördern.²⁾

Wenn in den letzten Jahren mit diesen betrieblichen Maßnahmen meist keine besonders guten Erfahrungen gemacht wurden, so mag dies auch auf eine "schlechte" Durchführung dieser Maßnahmen zurückzuführen sein.

Nach Reichwein ist das geringe Interesse an diesen betrieblichen Sozialleistungen auf "schlechte Erfahrungen" während des NS-Regimes - die betriebliche Freizeitgestaltung wurde häufig zur Freizeitüberwachung und politischen Schulung mißbraucht - zurückzuführen.³⁾

Wenn sich diese traditionellen Maßnahmen zur Förderung der "Werksfamilie" als recht unwirksam erweisen, so insbesondere wegen einer Versachlichung der Arbeitswelt, auf Grund des gewandelten Selbstbewußtseins weiter Teile der Arbeitnehmerschaft sowie wegen einer Bejahung der Trennung zwischen Wohn- und Arbeitswelt. Es kann nicht der kulturpessimistischen Auffassung gefolgt werden, nach der die Trennung von Lebens- und Arbeitsbereich für den Arbeitnehmer eine schmerzliche Erfahrung darstellt, sondern vielmehr muß angenommen werden, daß der Arbeitnehmer diese "Trennung" aufrecht zu erhalten sucht. Die Arbeit ist weitgehend nicht nur Selbstzweck, sondern dient auch der Gestaltung des privaten Lebensbereiches. Und diese

-
- 1) Schiff, Michael: Ein paar Tips für den Betriebsausflug, in: MuA, 15. Jg. 1963, Heft 4, S. 122; Thol, Willi: Ein Betriebsfest als kleines Volksfest, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 5, S. 152; Schlicht, Eva: Pro und contra Betriebsfeste und Ausflüge, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 3, S. 71 ff.
 - 2) Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 153; Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 126.
 - 3) Reichwein, Roland: Funktionswandlungen ..., a.a.O., S. 126.

private Lebenssphäre will der Arbeitnehmer meist ohne jegliche Beeinflussung des Betriebes gestalten. So gesehen ist es verständlich, wenn der "mündig gewordene" Arbeitnehmer eine Manipulierung seiner Freizeit, aus patriarchalischem Denken entstandene Aktivitäten ablehnt.

Meist hat der Arbeitnehmer auch nur wenig Interesse, seine Freizeit mit Arbeitskollegen zu verbringen, so daß die geringe Beteiligung an betrieblichen Freizeitgruppen verständlich erscheint.

Eine gewisse Sonderstellung nehmen jedoch die Maßnahmen zur Sportförderung (Sportplätze, Schwimmbäder und Sporthallen) ein. Zwar gibt es genügend öffentliche Sportverbände und Vereine, so daß man die Notwendigkeit betrieblicher Sportvereine bezweifeln, ja deren Legitimation in Frage stellen kann.¹⁾ Wenn jedoch mit Hilfe der betrieblichen Sportvereine auch jene Personen zur sportlichen Betätigung angeregt werden können, die sich keinen öffentlichen Sportvereinen anschließen würden, so dürfte dies zumindest für die "Berechtigung" betriebsinterner sportlicher Förderung sprechen.

Abgesehen von gesundheitsförderlichen Aspekten sowie einer Förderung des Betriebsimages dürfte die betriebsinterne Sportförderung auch die zwischenmenschlichen Beziehungen positiv beeinflussen. Durch gemeinsame sportliche Aktivitäten verschiedener soziologischer Gruppen können durchaus Spannungen, die sich aus dem innerbetrieblichen Statusgefüge ergeben, vermindert werden.²⁾

Auch das "gemeinsame Mittagessen" der Belegschaftsangehörigen, die Werkskantine, kann die zwischenmenschlichen Beziehungen positiv beeinflussen.

1) Tölle, Gerd: Betriebliche Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 28.

2) Weckwerth, Martin: Die Sozialleistungen in westdeutschen Industriebetrieben ..., a.a.O., S. 179 ff.

Die Werkskantine wird den vorliegenden Erhebungen zufolge meist als sehr wichtige Sozialmaßnahme betrachtet, und es dürfte auch nicht mehr mit der heutigen Stellung des Arbeiters zu vereinbaren sein, daß dieser auf seiner "Werksbank" sitzend seine Mittagsmahlzeit einnehmen muß.

Das gemeinsame Mittagessen ermöglicht die Gruppenbildung nicht nur mit den direkten Arbeitskollegen. "Durch die Teilnahme der Leitung und der übrigen Führungskräfte am Mittagstisch wird die Verbundenheit zum Ausdruck gebracht"¹⁾ und so möglicherweise auch die Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung verbessert.

Förderung der sozialen Kontakte in der Arbeitsgruppe

Die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb einzelner Arbeitsgruppen können, abgesehen von den soeben beschriebenen Maßnahmen, im besonderen durch eine sachgerechte Personalauslese und Einführung sowie durch eine entsprechende Schulung der unmittelbaren Vorgesetzten günstig beeinflußt werden.

Auf die Bedeutung dieser Maßnahmen wurde im Laufe der bisherigen Erörterungen schon mehrfach hingewiesen, und es ist wohl unbestritten, daß die zwischenmenschlichen Beziehungen in entscheidender Weise durch den Führungsstil, die menschliche Qualifikation der direkten Vorgesetzten bestimmt wird. Daneben bestimmt die Soziabilität der Mitglieder der Arbeitsgruppe die Art und die Häufigkeit der sozialen Interaktionen. Diese Haltung wäre bei der Personalauslese und bei dem Personaleinsatz entsprechend zu berücksichtigen.

Die fluktuationsfördernde, aber auch die fluktuationsmindernde Wirkung der zwischenmenschlichen Beziehungen wurde bereits im Zusammenhang mit den Anpassungsschwierig-

1) Merle, Günther: Der freiwillige Sozialaufwand, a.a.O., S. 70.

keiten neueintretender Arbeitnehmer angedeutet. Diese Anpassungsschwierigkeiten sind nicht nur im "fachlichen" Bereich, sondern auch im sozialen Bereich zu suchen.

Wird der Neue einer Arbeitsgruppe zugewiesen, so muß er sich von dieser "abtasten" lassen, er muß sich den Normen der informellen Gruppe unterordnen und kann so von der Gruppe akzeptiert werden. Wird er von der Gruppe abgelehnt, so dürfte dies zumindest seine Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen, aber auch seine Fluktuationsbereitschaft erhöhen. Wird der Neue von der Gruppe nicht aufgenommen, so kann er sich aber auch gegen die Normen der informellen Gruppe zur Wehr setzen, was sodann zumindest die zwischenmenschlichen Beziehungen dieser Gruppe stören, ja zur Auflösung der bislang harmonischen informellen Gruppe führen kann.

Wird der Neue von der Gruppe aufgenommen, so dürfte sich dessen Fluktuationsneigung verringern, nicht nur, weil eine Fluktuation mit dem Verlust des in der Gruppe erworbenen Status verbunden wäre, sondern vielmehr auch deshalb, weil die "angenehmen" zwischenmenschlichen Beziehungen die allgemeine Arbeitszufriedenheit entscheidend bestimmen.

Wenn die sozialen Bindungen innerhalb der Arbeitsgruppe von einem Betriebswechsel abhalten, so dürfte dies auch das Fluktuationsverhalten weniger qualifizierter Arbeitnehmer erklären. Sicher wird deren große Fluktuationsbereitschaft auch durch die vielseitigere Verwendbarkeit und dadurch bedingte "größere" Marktchancen bestimmt, sicher sind aber auch ungenügende zwischenmenschliche Kontakte hierfür verantwortlich.

Der unqualifizierte, insbesondere der Hilfsarbeiter findet "innerhalb einer Arbeitsgruppe nur selten eine dauerhafte Bleibe". Er wird vielmehr "je nach Bedarf eingeteilt, dort hingestellt, 'wo es gerade brennt'". Durch diesen

ständigen Wechsel der Arbeit, der Arbeitsstelle und damit auch der Umwelt, werden die aufgenommenen Kontakte immer wieder zerstört und die sich anbahnenden zwischenmenschlichen Beziehungen immer wieder zunichte gemacht."¹⁾

In diesen Fällen liegt es nahe, daß der Arbeitnehmer, durch keine sozialen Bande an die Arbeitsgruppe gebunden, höheren finanziellen Angeboten auf dem Arbeitsmarkt folgt bzw. mangelnde zwischenmenschliche Beziehungen in die Sprache zusätzlicher Geldforderungen übersetzt.

Und wenn qualifiziertere Arbeitnehmer, z.B. die Facharbeiter, im Vergleich zu den unqualifizierten Arbeitskollegen relativ selten fluktuieren, obwohl diesen meist verlockende Angebote offenstehen, so nicht zuletzt deshalb, weil sie durch soziale Bindungen, durch das im Betrieb erworbene Sozialprestige sowie durch die Übertragung von Verantwortung gleichsam mit "sozialem Bande" an den Betrieb gebunden sind.

Zusammenfassung

Zwischenmenschliche Beziehungen bestimmen die Grundeinstellungen der Arbeitnehmer und so direkt oder indirekt deren Fluktuation. Zusätzliche Sozialleistungen können die zwischenmenschlichen Beziehungen beeinträchtigen - und so die Fluktuation erhöhen -, wenn deren Gewährung das Selbstbewußtsein und das Gerechtigkeitsempfinden des Arbeitnehmers verletzt.

Zusätzliche Sozialleistungen, die der Würde des mündigen Arbeitnehmers entsprechen und seine Interessen zu befriedigen helfen, können aber auch in entscheidender Weise zum Abbau der Spannungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zu einer Förderung und Harmonisierung der interpersonellen Beziehungen und so entscheidend zur Fluktua-

1) Nanz, Claus: Personalfluktuatation ..., a.a.O., S. 217.

tionsminderung beitragen. Hierzu scheinen jedoch nicht so sehr die traditionellen Instrumente zur Förderung der "Betriebsfamilie" geeignet, sondern vielmehr jene Maßnahmen, die dem Streben nach Aufstieg, nach Übernahme von Verantwortung und Anerkennung entgegenkommen, sowie jene Maßnahmen, die der Personalauswahl, dem Personaleinsatz und der menschlichen Fortbildung mittlerer und unterer Führungskräfte dienen.

Die sozialen Erwartungen können somit nicht allein mit "guten Worten" befriedigt werden, sondern es bedarf vielmehr auch der Instrumente einer "materiellen Sozialpolitik". Diese Instrumente müssen aber, sollen sie wirksam sein, an den sozialen Erwartungen ausgerichtet sein.

Zwar kann diese Ausrichtung an den sozialen Erwartungen bislang weitgehend nur auf der Basis vorwissenschaftlicher Erfahrung stattfinden. Aber auch dann, wenn die sozialwissenschaftliche Forschung in zunehmendem Maße exakte Methoden der Förderung der angenehmen zwischenmenschlichen Beziehungen aufweisen kann, wenn somit gleichsam ein wirkungsvollerer Einsatz zusätzlicher Sozialleistungen ermöglicht wird, so wird es dennoch den "sozialen Frieden", eine volle Harmonie der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in einer Wirtschaftsgesellschaft wohl nie geben.¹⁾

Der "soziale Frieden" ist eine recht utopische Zielvorstellung, den es trotz aller betrieblicher Bemühungen solange nicht geben wird, wie es im Betrieb eine Über- und eine Unterordnung sowie tüchtige und weniger tüchtige Arbeitnehmer mit unterschiedlichen Wünschen und Vorstellungen gibt.

1) Nell-Breuning, Oswald v. und Hermann Sacher: Zur sozialen Frage, Freiburg 1949, S. 158.

257 Mit der privaten Lebenssphäre zusammenhängende
Erwartungen als Bedingungen der Fluktuation in
der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Von den mit der privaten Lebenssphäre zusammenhängenden Erwartungen sollen im folgenden nur einige wenige Erwartungen aufgegriffen und deren fluktuationsbestimmende Wirkung angedeutet werden.

Insbesondere werden einige mit der Familiengründung, dem Wohnort, den Freizeitaktivitäten und den Wohnverhältnissen zusammenhängende Erwartungen berücksichtigt.

Die folgenden Ausführungen nehmen im Vergleich zu der Beschreibung der Bedingungen "betrieblichen Ursprungs" einen bescheidenen Umfang ein. Das fluktuationsbestimmende Gewicht dieses hier angesprochenen Komplexes dürfte jedoch nicht geringer sein. Da aber die mit der privaten Lebenssphäre verbundenen Erwartungen durch betriebliche Maßnahmen nur in beschränktem Maße beeinflusst werden können, mögen entsprechend der pragmatischen Konzeption dieser Wirkungsanalyse einige wenige Ausführungen zu den Bedingungen des "privaten Lebensbereiches" genügen.

Wenn die Bedeutung der mit dem privaten Lebensbereich verbundenen Erwartungen in Ergänzung zu den Erwartungen der beruflichen Arbeitswelt aufgezeigt werden soll, so muß die Interdependenz dieser beiden "Bereiche" gesehen werden. So werden z.B. die materiellen Erwartungen, die Erwartungen nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung auch durch familiäre Gegebenheiten, durch die Erwartungen der Familienangehörigen bestimmt. Auf der anderen Seite werden jene mit dem privaten Lebensbereich verbundenen Erwartungen im besonderen durch die berufliche Tätigkeit und nicht zuletzt durch das Arbeitsentgelt mehr oder weniger befriedigt. So gesehen erscheint die "Trennung" zwischen Erwar-

tungen der privaten und der beruflichen Lebenssphäre problematisch. Aus analytischen Gründen ist sie jedoch gerechtfertigt.

Für den Personal- und Sozialpolitiker des Betriebes ist es entscheidend zu wissen, daß auch dann, wenn der Betrieb alle mit der Arbeitswelt verbundenen Erwartungen zu erfüllen trachtet und dies im Rahmen der Möglichkeit auch erreicht, es dennoch zur Fluktuation kommt, eben wegen der Bedeutung jener mit dem privaten Lebensbereich verbundenen Erwartungen.

Den Befunden verschiedener Abgangs- und Neueingestellten-Interviews zufolge begründet ganz grob gesehen rund 1/3 der Befragten die Fluktuation mit den hier angesprochenen Bedingungen. In einigen Erhebungen wird der Wechsel von über der Hälfte der Fluktuierenden mit "familiären Gründen", Wohnungswechsel, Verkehrsbedingungen bzw. Entfernung der Arbeitsstätte begründet.¹⁾

Die hier angesprochenen Bedingungen können die Fluktuation entscheidend fördern, in der Mehrzahl der Fälle tragen sie jedoch entscheidend zur Stabilisierung der Belegschaft, zur Fluktuationsminderung bei.

Wenn jüngere Arbeitnehmer vergleichsweise häufig wechseln, so nicht allein wegen der Dominanz materieller Erwartungen bzw. wegen des Strebens nach beruflichem Fortkommen, sondern sicher auch, da familiäre Bindungen und Verpflichtungen einem mit gewissen Risiken verbundenen Wechsel (noch) nicht im Wege stehen.

Mit der Familiengründung wird meist die Fluktuationsneigung eines Arbeitnehmers entscheidend beeinflußt. Weibliche Arbeitnehmer, die die Berufstätigkeit nur als einen "vorübergehenden Prozeß" betrachten, der mit der

1) Vgl. oben, Kap. 232.

Heirat bzw. mit der Geburt eines Kindes beendet sein soll bzw. - geht man von dem Modell der 3 Lebensphasen der berufstätigen Frau aus - ihre Berufstätigkeit während der Zeit der Kindererziehung zu unterbrechen wünschen, scheiden bei der Familiengründung aus dem Betrieb aus. Diese Abgänge, die nicht zum eigentlichen Problem der Fluktuation zu rechnen sind, können durch betriebliche Maßnahmen nicht entscheidend beeinflußt werden. Durch eine günstige Arbeitszeitregelung, eine Teilzeitarbeit, durch die Gewährung eines bezahlten Hausarbeitstages, durch die Unterhaltung eines Säuglingshortes und Kindergartens können aber zumindest Familienangehörige unterer Einkommenschichten vorübergehend von einem Ausscheiden abgehalten werden.

Die Familiengründung kann aber auch die Fluktuation erhöhen, insbesondere dann, wenn die Heirat mit einem Wohnortwechsel des einen Partners verbunden ist. Und da in der Regel die berufliche Entwicklung des Mannes als die entscheidendere betrachtet wird, dürfte sich in diesen Fällen wohl meist die Fluktuation der weiblichen Arbeitnehmer erhöhen.

Aber auch unabhängig von einem Wohnortwechsel kann mit der Familiengründung die Fluktuation erhöht werden, sei es, daß der eine Partner im Betrieb des anderen arbeiten will, sei es, daß die Arbeitsbedingungen mit den familiären Erwartungen und Verpflichtungen nicht in Einklang gebracht werden können.

Die Teilzeitarbeit kommt diesen Erwartungen und Verpflichtungen der verheirateten berufstätigen Frau entgegen und dürfte so auch zur Fluktuationsminderung beitragen, ebenso dürfte der betriebliche Säuglings- und Kinderhort die berufstätige Frau mit Kleinkindern von einer Fluktuation abhalten.

Nach der Familiengründung, noch mehr mit der Geburt und dem Heranwachsen der Kinder nimmt die Fluktuation der Arbeitnehmer im allgemeinen ab.

Das an Bedeutung gewinnende Sicherheitsstreben, die inzwischen entstandenen Bindungen an den Lebensraum stehen einer Fluktuation meist entgegen.

Insbesondere dürften verheiratete Arbeitnehmer an einer Fluktuation dann wenig interessiert sein, wenn der Betriebswechsel einen Wohnortwechsel zur Folge hat.

Neben den finanziellen Belastungen des Umzuges und möglicher Schwierigkeiten der Wohnraumbeschaffung dürfte eine Unterbrechung der Schulausbildung der Kinder die Fluktuationsneigung einschränken. Sind aber am Beschäftigungs- bzw. am Wohnort nur ungenügende Ausbildungsmöglichkeiten vorhanden, so dürfte dies trotz der mit einem Wohnortwechsel verbundenen Schwierigkeiten zur Fluktuation anregen bzw. die Fluktuationsneigung wecken.

Meist zeichnet sich der Arbeitnehmer jedoch durch eine starke Ortsverbundenheit, durch eine ausgeprägte "Seßhaftigkeit" aus. Die "Liebe zum Geburtsort" bzw. zur Wahlheimat, der Freundes- und Bekanntenkreis, die Bindungen in den Freizeitkollektiven unterbinden meist jegliche zwischenregionale Mobilität.¹⁾

Eine weit verbreitete, ausgeprägte Seßhaftigkeit unterbindet somit weitgehend jene Fluktuation, die mit einem Wohnortwechsel verbunden ist.

Wenn so in wirtschaftlich weniger entwickelten Gebieten im Vergleich zu industriellen Ballungsräumen im allgemeinen geringere Fluktuationsquoten festgestellt werden, so kann dies wohl nicht mit einer größeren Arbeitszufriedenheit der dort Beschäftigten erklärt werden, sondern vielmehr mit dem Umstand, daß dort eine Fluktuation weit häu-

1) Schiefer, Jack: Europäischer Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 162 f.; Mieth, W.: Ein Beitrag zur Theorie der Lohnstruktur, Göttingen 1967, S. 107 ff.

figer einen Wohnortwechsel zur Folge hätte. In industriellen Ballungsräumen dagegen ist wegen der vergleichsweise größeren Beschäftigungsmöglichkeiten weit häufiger ein Betriebswechsel ohne damit verbundenen Wohnortwechsel möglich.

Diese fluktuationshemmende Wirkung der Ortsverbundenheit wird, wie angedeutet, auch durch Freizeitgewohnheiten, durch die Bindungen an die Freizeitgruppen bestimmt.

So gesehen, dürften denn auch die betrieblichen Maßnahmen zur Freizeitgestaltung der Belegschaftsangehörigen jener zwischenregionalen Mobilität und damit auch der Fluktuation entgegenwirken.

Da aber die Arbeitnehmer ihren Freizeitaktivitäten möglichst losgelöst von der Arbeitswelt nachzugehen wünschen und sich durch geringe Beteiligung an den betrieblichen Freizeitgruppen auszeichnen, dürften diesen Maßnahmen auch unter den vorliegenden Aspekten eine nur unbedeutende fluktuationsmindernde Wirkung zukommen.

Wenn aber die Freizeitaktivitäten für den Arbeitnehmer eine immer größere Bedeutung gewinnen, so dürften möglicherweise die Länge und die Dauer des Arbeitsweges die Fluktuation bestimmen, da diese ja auch die Dauer der Freizeit bestimmen.

War es noch zu Ende des vergangenen Jahrhunderts für weite Teile der Arbeitnehmerschaft gewissermaßen selbstverständlich bzw. zur Erhaltung der Existenz erforderlich, täglich mehrere Stunden zu Fuß zur Arbeit zu gehen, so mag es in der heutigen "Freizeitgesellschaft" ebenso selbstverständlich erscheinen, möglichst schnell und möglichst bequem die Arbeitsstätte zu erreichen.

Es wurde mehrfach versucht, mit Hilfe statistischer Analysen Zusammenhänge zwischen Fluktuationshäufigkeit und Länge des Arbeitsweges zu ermitteln;¹⁾ es konnte jedoch

1) Vgl. Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S. 178; Nanz, Claus: Personalfluktuations ..., a.a.O., S. 35; Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes, a.a.O., S. 59.

nicht übereinstimmend nachgewiesen werden, daß mit zunehmender Länge des Arbeitsweges die Fluktuation ansteigt.

Da jedoch nicht nur die Länge des Arbeitsweges, sondern möglicherweise in weit stärkerem Maße die für den Arbeitsweg aufzubringende Zeit den Umfang der Freizeit bestimmen, wird vermutet, daß nicht die Länge, sondern vielmehr die Dauer des Anmarschweges die Fluktuation bestimmt.¹⁾ Aber auch derartige Zusammenhänge konnten bislang nicht allgemein nachgewiesen werden.

Es mag zwar wegen der Bedeutung des Freizeitwertes plausibel erscheinen, wenn eine direkte Abhängigkeit der Fluktuation von der Dauer des Arbeitsweges unterstellt wird. Dennoch wird vermutet, daß die Dauer des Arbeitsweges die Fluktuation nur selten entscheidend beeinflusst. Denn der Arbeitnehmer hat bereits bei Arbeitsaufnahme die Dauer des Arbeitsweges und die damit verbundenen Unannehmlichkeiten in seinen Erwartungen weitgehend einkalkuliert und kann so diesbezüglich in seinen Erwartungen nicht enttäuscht werden, d.h. er wird auf Grund dieses Umstandes nicht mit einer Fluktuation reagieren.

Werden aber andere verhaltensbestimmende Bedingungen im Betrieb nicht erfüllt, so dürfte ein langer, mit Unannehmlichkeiten verbundener Arbeitsweg die Fluktuationsneigung erhöhen, die fluktuationsentscheidenden Bedingungen dürften aber auch in diesen Fällen in anderen Bereichen zu suchen sein.

Wenn so gesehen die Länge und die Dauer des Arbeitsweges die Fluktuation nur in seltenen Fällen entscheidend bestimmen, so können auch die Aufwendungen wie: Fahrgeldübernahme und Fahrgeldzuschüsse für die Belegschaft, Erstattung der Kosten bei Benutzung eigener Beförderungsmittel, Wegezeitentschädigungen die Fluktuationsquoten im allgemeinen wohl nur selten entscheidend verringern.

1) Schlüter, Helmut: Fluktuation - Begriff ..., a.a.O., S. 55; Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S. 179.

Eine Sonderstellung dürfte dem Werkslinienverkehr zukommen, da dieser neben einem Einkommenseffekt (Einsparung bzw. Minderung der Fahrtkosten) auch eine relativ bequeme und den Arbeitszeiten angepaßte Beförderung von und zur Arbeitsstätte ermöglicht. Zwar dürfte der Einkommenseffekt der übrigen genannten Maßnahmen für Arbeitnehmer unterer Lohn- und Gehaltsgruppen eine gewisse Bedeutung besitzen, jedoch stoßen sich insbesondere ortsansässige Belegschaftsangehörige an diesen Geldleistungen und wenden wohl mit Recht ein, daß der längere Arbeitsweg des Pendlers durch die in ländlichen Gemeinden günstigeren Lebenshaltungskosten aufgewogen werde.

Damit kommt diesen Aufwendungen auch ein fluktuationsfördernder Effekt zu.

Wenn diese Sozialleistungen in zahlreichen Betrieben gewährt werden,¹⁾ so kommt dies einer Politik der Fluktuationsbekämpfung meist nur unwesentlich, einer Politik der Anwerbung von Arbeitskräften möglicherweise aber entscheidend entgegen. Denn bei der Suche einer neuen Arbeitsstelle bestimmen sicher auch Länge und Dauer des Arbeitsweges die Entscheidung des Arbeitnehmers.

Werden aber den Stellenbewerbern Fahrgeldunterstützung u. dgl. versprochen, später aber wieder eingestellt, so dürfte dies nicht nur die Beschaffung neuer Arbeitskräfte erschweren, sondern auch die Fluktuation erhöhen. Denn die einkalkulierten Erwartungen werden nicht mehr erfüllt, und der Arbeitnehmer neigt so möglicherweise zur Fluktuation. Es zeigt sich an diesem Beispiel die Problematik der Abschaffung bislang gewährter zusätzlicher Sozialleistungen: Der Arbeitnehmer wird zu Gegenreaktionen wie Fluktuation neigen, wenn die bislang gewährten zusätzlichen Sozialleistungen seinen Erwartungen entgegenkamen.

1) O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 8, S. 248.

Im Zusammenhang mit Länge und Dauer des Arbeitsweges liegt ein weiterer Erklärungsversuch der gestiegenen Fluktuationsquoten nahe. Einerseits verursacht eine ausgeprägte Ortsverbundenheit eine geringe zwischenregionale Mobilität, andererseits erhöht aber die Entwicklung der Verkehrstechnik, die zunehmende Motorisierung breiter Bevölkerungsschichten sowie der Ausbau des Straßennetzes die Beweglichkeit und damit auch die Fluktuations-"Fähigkeit" des Arbeitnehmers. Es besteht so für den Arbeitnehmer die Möglichkeit, mehrere für ihn in Frage kommende Beschäftigungsstätten zu erreichen, er kann gewissermaßen zwischen diesen Betrieben fluktuieren, ohne daß die fluktuationshemmende "Bindung an den Wohnort" diesem entgegensteht.

Wenn die Bindungen des privaten Lebensbereiches entscheidend die zwischenregionale Mobilität bestimmen, so wäre ferner zu fragen, inwieweit die Wohnverhältnisse dieses Verhalten bestimmen.

Es ist wohl naheliegend, daß dann der Arbeitnehmer einem Wohnungswechsel abgeneigt gegenübersteht, wenn er mit seinen Wohnverhältnissen zufrieden ist. Auf der anderen Seite wird er sich wohl dann eher zu einem Wohnungswechsel und damit möglicherweise auch zu einem Betriebswechsel entschließen, wenn die Wohnverhältnisse als unbefriedigend erscheinen und wenn sich günstigere Wohnverhältnisse anbieten.

Durch betriebliche Maßnahmen, wie Förderung des Eigenheimbaues und Stellung von Werkwohnungen, kann diesem Streben nach befriedigenden Wohnverhältnissen Rechnung getragen und so möglicherweise auch die Fluktuation beeinflußt werden.

Wird den zusätzlichen Sozialleistungen ein ausgesprochener "Bindungseffekt" zugesprochen, so werden neben den verschiedenen Formen der betrieblichen Altersversorgung meist auch die Werkwohnungen genannt, ja es wird bezüg-

lich der Werkswohnungen nicht selten ein noch stärkerer Bindungseffekt angenommen.¹⁾ Die Werkswohnungen kann man, so unterstellt Weckwerth, "als durchschlagendste Mittel zur Bindung der Belegschaftsmitglieder an ihren Betrieb ansehen"²⁾.

Die "Koppelung" des Arbeits- und des Mietvertrages sowie der unter dem ortsüblichen Niveau liegende Mietzins werden meist als Begründung für diesen Bindungseffekt angeführt.

Es ist durchaus plausibel anzunehmen, daß der durch Werkswohnungen begünstigte Arbeitnehmer, wenn dieser mit der zugestandenen Wohnung zufrieden ist und wenn sich auf dem Wohnungsmarkt keine entsprechende Wohnung anbietet, weniger fluktuationsbereit ist, auch wenn die mit dem Betrieb verbundenen Erwartungen nicht zur vollen Zufriedenheit erfüllt sind, als jener Arbeitnehmer, der mit seinen Wohnverhältnissen unzufrieden ist.

Diese anscheinend recht eindeutige Abhängigkeit der Fluktuation von den Werkswohnungen ist jedoch in Frage zu stellen. Zwar lassen auch statistische Korrelationsanalysen zwischen der Fluktuationshäufigkeit der durch Werkswohnungen Begünstigten und der nicht begünstigten Arbeitnehmer einen recht starken fluktuationsmindernden Effekt vermuten. So ermittelte z.B. Lux für Arbeitnehmer mit Werkswohnungen eine Fluktuationsquote von 1 %, bei Arbeitnehmern ohne Werkswohnung dagegen von 12 %; in einem weiteren Unternehmen ergab sich ein Verhältnis von 5 % zu 18 %.³⁾ Diese statistisch aufgezeigten geringeren Fluktuationsquoten der Arbeitnehmer mit Werkswohnungen dürften jedoch nicht allein durch diese Sozialleistungen be-

1) Osterkamp, Karl: Die Probleme der betrieblichen Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 67; derselbe: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 159; Griesinger, Heinrich: Der Einfluß der freiwilligen zusätzlichen Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 66.

2) Weckwerth, Martin: Die Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 159.

3) Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen ..., a.a.O., S. 162.

stimmt sein. Denn es muß gesehen werden, daß die Werkswohnungen meist erst nach mehrjähriger Betriebszugehörigkeitsdauer zugestanden werden; die unterschiedlichen Fluktuationsquoten können somit auch auf die altersspezifische Stabilität zurückgeführt werden. Daneben werden die Werkswohnungen meist den für den Betrieb "wertvolleren" Arbeitnehmern zugestanden; diese Begünstigten zeichnen sich vermutlich auch wegen des innerbetrieblichen Status und einer entsprechend anerkannten und verantwortlichen Arbeit durch eine verhältnismäßig geringe Fluktuationshäufigkeit aus.

Auf Grund dieser Überlegungen kann eine beobachtete geringere Fluktuationshäufigkeit der durch Werkswohnungen begünstigten Arbeitnehmer nicht allein, vermutlich nicht einmal entscheidend auf dieses Instrument zurückgeführt werden.

Der Bindungseffekt, der in früheren Zeiten zweifellos bestand, wurde in den letzten Jahren durch die weitgehende Normalisierung auf dem Wohnungsmarkt zumindest gemindert.

Daneben muß beachtet werden, daß die Mieten der Werkswohnungen in den letzten Jahren meist dem ortsüblichen Niveau angeglichen wurden, nicht zuletzt aus Gründen der Lohngerechtigkeit.

Ferner wurde das Abhängigkeitsverhältnis der durch Werkswohnungen begünstigten Arbeitnehmer vom Arbeitgeber nicht unerheblich durch das Mieterschutzgesetz vom 1.6.1923 eingeschränkt¹⁾ (Werkswohnungen unterliegen dem Mieterschutzgesetz, keine zwangsweise Räumung²⁾).

Dennoch, so müßte man annehmen, dürften die Werkswohnungen auch heute noch zur Fluktuationsminderung beitragen, wenn durch diese Instrumente insbesondere die jüngeren, die fluktuationsanfälligen Arbeitnehmer begünstigt werden.

1) Buhl, Horst: Ausgangspunkte und Entwicklungslinien ..., a.a.O., S. 154.

2) Wolf, Annemarie: Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 122.

Den Werkswohnungen kommt auch heute ein nicht unerheblicher Anwerbungseffekt zu, insbesondere da so noch nicht ortsgebundene Arbeitskräfte zur zwischenregionalen Mobilität bewegt werden können.

Werden aber diese neu eintretenden, die jüngeren Arbeitnehmer durch Werkswohnungen begünstigt, so dürfte dies nicht selten zu innerbetrieblichen Spannungen führen. Denn wenn der Betrieb nicht alle Bewerber berücksichtigen kann, da nicht "genügend" Werkswohnungen zur Verfügung stehen, wenn der Betrieb gleichsam eine Auswahl treffen muß, so dürfte die Zurückstellung nicht selten als eine ungerechte Benachteiligung empfunden werden und so zumindest die Arbeitszufriedenheit, wenn nicht gar, wie beobachtet wurde¹⁾, zur Fluktuation anregen.

Diese mit der Verteilung der Werkswohnungen häufig entstehenden Spannungen sowie Rentabilitätsgesichtspunkte und nicht zuletzt eine zunehmende Normalisierung auf dem Wohnungsmarkt, möglicherweise aber auch eine geänderte Einstellung der Arbeitnehmer zu den Werkswohnungen dürften dazu beigetragen haben, daß bereits seit Beginn der 50er Jahre eine deutliche Umschichtung der Aufwendungen für den Werkswohnungsbau zugunsten des werksgeförderten Eigenheimbaues zu beobachten ist.²⁾

Die Wendung zur Förderung des Eigenheimbaues dürfte sicher den Erwartungen weiter Kreise der Arbeitnehmer entgegenkommen. Wie verschiedene Befragungen recht eindeutig zeigen, steht das Eigenheim bzw. die Eigentumswohnung an der Spitze der Wunschkala der überwiegenden Mehrheit der Arbeitnehmer.³⁾ Und wie die Entwicklung des Wohnungsmark-

1) Görsdorf, Kurt: Betrieb, Wohnung und Wohnkultur, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 6, S. 164.

2) Vgl. oben, Kap. 125; ferner Frank, Karl: Betrieblicher Wohnungsbau ..., a.a.O., S. 20 ff.

3) Kratzch, Konrad: Arbeitnehmer und Wohnungseigentum, in: WWI-Mitteilungen, 20. Jg., Mai 1958, S. 119.

tes sowie die Spareinlagen bei Bausparkassen u. dgl. recht deutlich zeigen, ist der Arbeitnehmer auch zu erheblichen Opfern bereit, um zu einem Eigenheim zu gelangen.

Die dominante Bedeutung des Strebens nach einem Eigenheim kann u.a. auch damit erklärt werden, daß das Wohneigentum dem Sicherheitsstreben, dem Streben nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung, aber auch dem Streben nach Anerkennung und Selbstentfaltung entgegenkommt.

Die in vielen Betrieben gewährten, jedoch bezüglich der Modalität und des Empfängerkreises recht unterschiedlich gehandhabten¹⁾ Sozialmaßnahmen zur Förderung des Eigenheimbaues (z.B. Gewährung zinsloser bzw. zinsverbilligter Darlehen, günstige Beschaffung von Baugelände und Baumaterial, Beteiligung an Prämien von Bausparverträgen²⁾, Bildung von Siedlungsgemeinschaften u. dgl.) kommen somit nicht nur dem Streben nach Erwerb eines Eigenheimes entgegen, sondern entsprechen auch weit mehr als die Gewährung von Werkswohnungen der Stellung eines selbstverantwortlichen, Eigeninitiative ergreifenden Arbeitnehmers.

Und da der Hausbesitz in der Regel die Ortsverbundenheit entscheidend bestimmt³⁾, bedeutet die Förderung des Eigenheimbaues zumindest eine Verminderung der Fluktuation, wenn auf dem lokalen Arbeitsmarkt für den Arbeitnehmer nur begrenzte Beschäftigungsmöglichkeiten bestehen.

Aber auch unabhängig von den lokalen Beschäftigungsmöglichkeiten wird der Förderung des Eigenheimbaues eine fluktuationsmindernde Wirkung zugeschrieben, die weit stärker ist als die fluktuationsmindernde Wirkung der Werkswohnungen. "Ein Arbeitnehmer", so vermutet Wolf,

1) Vgl. o.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 8, S. 244.

2) Sandgänger, Ferdinand: Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Bausparkassen bei der Förderung von Familienheimen, in: AG, 14. Jg. 1962, Nr. 3, S. 84 ff.

3) Schiefer, Jack: Europäischer Arbeitsmarkt ..., a.a.O., S. 162.

"der sich mit Hilfe des Betriebs ein Eigenheim baut, ist zwar von diesem unabhängiger, als wenn er eine Betriebswohnung haben würde, die innere Bindung an den Betrieb ist dagegen wesentlich stärker"¹⁾.

Auch Forstmann, der den Bindungscharakter der Werkswohnungen und des werksgeförderten Eigenheimes mit Hilfe von Erfahrungen, die in einigen Betrieben mit diesen beiden Maßnahmen gemacht wurden, zu überprüfen versucht, kommt bei einem Zeitvergleich von immerhin 30 Jahren zu dem empirisch teilweise gesicherten Ergebnis, daß Arbeitnehmer mit werksgeförderten Wohneigentum weniger fluktuieren als die Bewohner von Werkswohnungen. "Das Zahlenmaterial beweist", so interpretiert Forstmann die gefundenen Daten, "daß die Bindung der Arbeitnehmer aus werksgeförderten Familienheimen an ihre Betriebe, ihre Einstellungen zu diesen, intensiver sei, als wenn ihnen nur eine werksgeförderte Wohnung zur Verfügung gestellt würde ..." ²⁾.

Die ein Familienheim anstrebenden Arbeitnehmer, so wird vermutet, würden "dankbar anerkennen, daß von ihrem sozial und klar denkenden Arbeitgeber ein menschliches Mehr, eine offensichtliche Unterstützung ihrer Bauvorhaben geboten wird. Und dann entwickelt sich nachweisbar für einen Betrieb der Aufbau und die Erhaltung einer betriebsverbundenen Stammebelegschaft, auf die er sich weitgehend verlassen kann." ³⁾

Da aber vor 20 und 30 Jahren Arbeitnehmer unterer Einkommensgruppen vermutlich von den Förderungsmaßnahmen kaum Gebrauch machen konnten, könnte die von Forstmann aufgezeigte stärkere Betriebsverbundenheit der Arbeitnehmer mit Eigenheimen auch auf deren innerbetrieblichen Funktionsbereich zurückgeführt werden. So gesehen ist die von Forstmann recht eindeutige Schlußfolgerung zumindest zu

1) Wolf, Annemarie: Sozialleistungen ..., a.a.O., S. 145.

2) Forstmann, Artur: Familienheim - Betriebsverbundenheit, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 5, S. 142.

3) Ebenda, S. 141.

bezweifeln. Und es ist auch recht zweifelhaft, daß ein "Dankbarkeitsgefühl" den Arbeitnehmer von einem Wechsel abhält.

Die wenigen Befunde und recht fraglichen Argumentationen erlauben so keine eindeutige Aussage bezüglich der Abhängigkeit der Fluktuation von den Werkswohnungen bzw. von den werksgeförderten Eigenheimen. Aber wenn auch ein fluktuationswilliger Arbeitnehmer im Gegensatz zu dem Bewohner eines Eigenheimes wegen des Verlustes der Werkswohnung von einem Werkswechsel abgehalten werden kann, so dürfte sich dennoch die Förderung des Eigenheimbaues auch unter den Aspekten der Fluktuationsbekämpfung auf die Dauer als die wirksamere Maßnahme erweisen. Dies ist nicht nur deshalb der Fall, weil die Förderung des Eigenheimbaues zu weniger innerbetrieblichen Spannungen führen muß - die für diese Förderungsmaßnahmen zur Verfügung stehenden Mittel können entsprechend der Zahl der Bewerber verteilt werden -, sondern weil die Förderung des Wohnungseigentums der Stellung und dem Selbstwertgefühl des arbeitenden Menschen entspricht, weil der Betrieb so zur geistigen und wirtschaftlichen Selbständigkeit des Arbeitnehmers beiträgt.

Zusammenfassung

Die mit dem "privaten Lebensbereich verbundenen Erwartungen" können die Fluktuation entscheidend bestimmen, auch dann, wenn die betrieblichen Gegebenheiten für den Arbeitnehmer "zufriedenstellend" sind.

Die fluktuationsfördernden Bedingungen des privaten Lebensbereichs können nur unwesentlich durch betriebliche Maßnahmen beeinflußt werden.

Eine gewisse Bedeutung dürfte jedoch dem werksgeförderten Eigenheimbau zukommen.

26 Zusammenfassung

Eine Vielzahl gebräuchlicher, zusätzlicher Sozialleistungen, ihre unterschiedliche Ausgestaltung, Bemessungsgrundlagen und Modalitäten sowie eine daraus sich ergebende unterschiedliche Beurteilung der verschiedenen Leistungsarten durch die Arbeitnehmer ermöglichen keine allgemeine, eindeutige Aussage über die Wirkung d e r zusätzlichen Sozialleistungen.

Da über die Abhängigkeit der Fluktuation von den zusätzlichen Sozialleistungen nicht wenige, dafür aber sich widersprechende Vermutungen und Thesen in der Literatur und in der Diskussion angeboten werden, erschien es zweckmäßig, die Aussagen über eine mögliche Beeinflussung der Fluktuation durch die zusätzlichen Sozialleistungen auf einer umfassenden allgemeinen theoretischen Grundlage aufzubauen.

Es wurde versucht, allgemeine Bedingungen der Fluktuation zu erfassen und, soweit möglich, zu überprüfen, sodann die Abhängigkeit dieser Bedingungen von den zusätzlichen Sozialleistungen zu "prüfen" bzw. abzuschätzen. - Dieses Operieren mit intervenierenden Variablen erwies sich als zweckmäßig, da es vielfach zu Hypothesen anregte.

Da die Fluktuation eine Entscheidung des einzelnen Arbeitnehmers ist, erschien ein sozial-psychologischer Forschungsansatz zur Erklärung des Fluktuationsverhaltens naheliegend.

Es wurde von der recht plausiblen These ausgegangen, daß der Arbeitnehmer durch die Fluktuation irgendeinen Vorteil zu erlangen sucht. Dieser "Vorteil" wurde näher bestimmt durch: allgemeine verhaltensbestimmende Erwartungen des arbeitenden Menschen, und so ergab sich die Arbeitshypothese: wenn der Arbeitnehmer der Meinung ist, seine

Erwartungen würden durch ein neues Arbeitsverhältnis besser erfüllt, so wird er den Betrieb wechseln.

Die Erwartungen, die entsprechend der Arbeitshypothese die Bedingungen der Fluktuation sind, wurden näher zu bestimmen versucht. Allgemeine Erkenntnisse insbesondere der Betriebssoziologie und -psychologie sowie der Arbeitswissenschaften wurden für diesen Operationalisierungsversuch herangezogen.

Sodann mußten die unterstellten Bedingungen der Fluktuation geprüft werden. Diese Prüfung der Abhängigkeit der Fluktuation von materiellen Erwartungen, Erwartung nach einem sicheren Arbeitsplatz und einer wirtschaftlichen Zukunftssicherung, Erwartungen nach "angenehmen" Arbeitsbedingungen und nach beruflichem Fortkommen, sozialen Erwartungen sowie Erwartungen des privaten Lebensbereiches wurde in diesem Kapitel, aus analytischen Gründen gesondert, vorgenommen.

Zwar ist die mangelnde Operationalität der geprüften Wirkungszusammenhänge unbefriedigend; wegen Fehlens entsprechender Befunde konnten die Aussagen über die vermuteten Wirkungszusammenhänge auch nur wenig gesichert werden.

Dennoch erwies sich die theoretische Konzeption als zweckmäßig.

Es konnte gezeigt werden - zumindest lag jeweils die Vermutung nahe -, daß verschiedene, allgemeine verhaltensbestimmende Erwartungen auch die Fluktuation bestimmen.

Darüber hinaus konnte aufgezeigt werden, daß diese verschiedenen fluktuationsbestimmenden Variablen je nach der konkreten Situation eine unterschiedliche Intensität besitzen. Diese Gewichtung der einzelnen Bedingungen konnte wesentlich zur Erklärung des vielfach beobachteten und in zahlreichen statistischen Analysen aufgezeigten unterschiedlichen Fluktuationsverhaltens beitragen.

So ändert sich im Laufe eines Arbeitslebens die Intensität der verschiedenen fluktuationsfördernden und fluktuationsmindernden Bedingungen, ein Umstand, der entscheidend zur Erklärung eines mehrfach beobachteten "altersspezifischen" Fluktuationsverhaltens beiträgt.

Ferner verschiebt sich das Gewicht der einzelnen Bedingungen bei Änderung der gesamtwirtschaftlichen Situation. Dies trägt zur Erklärung des unterschiedlichen Fluktuationsverhaltens während der verschiedenen Konjunkturphasen bei.

Daneben messen die verschiedenen soziographischen Gruppen diesen Bedingungen ein unterschiedliches Gewicht zu - und dies trägt zur Erklärung des unterschiedlichen Fluktuationsverhaltens der Geschlechter und der unterschiedlich qualifizierten Arbeitnehmer bei.

Sodann wird den verschiedenen Bedingungen in der konkreten betrieblichen Arbeitssituation in unterschiedlicher Weise entsprochen, und dies trägt zur Erklärung des unterschiedlichen Fluktuationsverhaltens der einzelnen Belegschaftsgruppen bei.

Von entscheidender Bedeutung bei diesen Erklärungsversuchen ist die Erkenntnis, daß nicht objektive Größen und Gegebenheiten, wie z.B. die absolute Lohnhöhe oder die konkreten Arbeitsgegebenheiten, sondern daß vielmehr die subjektive Interpretation dieser Daten durch den Arbeitnehmer bzw. die Beurteilung der vorgegebenen Daten entsprechend den Erwartungen die Fluktuation bestimmen.

Diese Erkenntnis, die sich aus dem sozial-psychologischen Forschungsansatz ergab, trägt nicht unwesentlich zur Erklärung der Fluktuation, aber auch zur Erklärung einer weithin beobachteten geringen Fluktuationsneigung bei, und dies dürfte zumindest zum Teil die Mängel der ungenügenden Operationalität, die sich ebenfalls aus dem Forschungsansatz ergeben, aufwiegen.

Verschiedene gleichzeitig wirkende Erwartungen der Arbeitnehmer bestimmen die Fluktuation, sie fördern und/oder mindern die Fluktuationsbereitschaft. Erst das "Zusammenspiel" dieser verschiedenen, entweder gemeinsam in gleiche oder in gegenseitige Richtung wirkenden Bedingungen bestimmt die Fluktuation.

Wenn erst das Zusammenspiel der verschiedenen Bedingungen die Fluktuation bestimmt, so wird zweifellos der Erkenntniswert der hypothetischen Überlegungen eingeschränkt, nachdem nicht eindeutig und generell die Konstellation dieser Bedingungen angegeben werden kann.

Die Gewichtung und Relativierung einzelner fluktuationsbestimmender Bedingungen lassen jedoch das Ergebnis des "Zusammenspiels" verschiedener Bedingungen vermuten und bieten so Ansätze einer Fluktuationsbeeinflussung, die zwar nicht zwingend, jedoch der Wahrscheinlichkeit nach erfolgversprechend sein dürften.

Mit Hilfe der verschiedenen zusätzlichen Sozialleistungen kann in unterschiedlicher Weise den verschiedenen Erwartungen entsprochen werden. Es können somit die Bedingungen der Fluktuation durch zusätzliche Sozialleistungen beeinflusst werden. Die zusätzlichen Sozialleistungen können so entscheidend zur Minderung der Fluktuation beitragen; sie können aber auch die Fluktuation erhöhen, wenn sie den Erwartungen der Gesamtbelegschaft oder eines Teils der Belegschaft zuwiderlaufen.

Diese verschiedenen Wirkungsmöglichkeiten müssen nach den getroffenen Überlegungen angenommen werden. Pauschalthesen, die generell nur eine Wirkungsrichtung unterstellen (wie z.B. die "Bindungsthesen"), werden dementsprechend weder der Vielfalt und der Unterschiedlichkeit einzelner Leistungsarten noch der Komplexität menschlichen Verhaltens gerecht.

Und wenn eine Vielzahl von Bedingungen die Fluktuation bestimmt, kann auch mit Hilfe nur eines Instrumentes nur selten die Fluktuation determiniert werden, bzw. das Fluktuationsverhalten der Arbeitnehmer kann nur in äußerst seltenen Fällen auf die Wirkung nur eines Instrumentes zurückgeführt werden. Eine derartige Aussage bedeutet in der Regel eine ungebührliche Simplifizierung eines äußerst komplexen Sachverhaltes.

Der Einsatz nur eines Instrumentes ermöglicht deshalb keine wirksame Politik der Fluktuationsbekämpfung, vielmehr muß ein umfassendes Programm der verschiedensten Maßnahmen, der verschiedenen Leistungsarten durchgeführt werden, das sowohl den betrieblichen Gegebenheiten wie auch den Erwartungen der gesamten Belegschaft angepaßt sein muß.

Erst so werden sich die zusätzlichen Sozialleistungen als wirksame Instrumente einer Politik der Fluktuationsbekämpfung erweisen.

Diese allgemein gehaltenen Ausführungen werden jenen enttäuschen, der ein leicht anwendbares "Allheilmittel" gegen die Fluktuation zu erhalten wünschte. Dieses "Wunderrezept" kann es jedoch, wie deutlich wurde, nicht geben, da die Arbeitnehmer letztlich immer Individuen sein werden und sich die betrieblichen Gegebenheiten nie generalisieren lassen.

Die aufgezeigten Zusammenhänge, die Gewichtung der einzelnen verhaltensbestimmenden Erwartungen sowie das Aufzeigen einer möglichen Beeinflussung dieser Bedingungen durch die verschiedenen zusätzlichen Sozialleistungen dürften jedoch gewissermaßen die "Leitlinien" einer erfolgreichen Politik der Fluktuationsbekämpfung darstellen, und dieses Darbieten von "Leitlinien" dürfte auch dem pragmatischen Ansatz der Aufgabenstellung dieser Studie gerecht werden.

3. K a p i t e l

Der Beitrag zusätzlicher Sozialleistungen zur Beeinflussung der Fehlzeiten

Während das Problem der Fluktuation und die Zusammenhänge zwischen Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen seit Jahrzehnten diskutiert werden, ist die Problemstellung dieses Kapitels bislang weitgehend unbearbeitet.

Es liegen nur wenige Aussagen über die Abhängigkeit der Fehlzeiten von den zusätzlichen Sozialleistungen vor, und nur selten wurden diese Zusammenhänge einer empirischen Prüfung unterzogen.

So wird es auch im folgenden an einer entsprechenden empirischen Fundierung der Aussagen mangeln, und es kommt gerade diesem Teil der Studie weitgehend der Charakter einer "pilot study" zu.

Bei der Prüfung der Abhängigkeit der Fehlzeiten von den zusätzlichen Sozialleistungen werden die im vorhergehenden Kapitel beschriebenen und geprüften allgemeinen verhaltensbestimmenden Variablen zur theoretischen Begründung herangezogen.

Sollte sich dieser Ansatz als fruchtbar erweisen, so würde dies zum einen für die Praktikabilität eines theoretischen Konzepts sprechen, das an den Erwartungen der Arbeitnehmer ausgerichtet ist. Zum anderen würden Zusammenhänge zwischen Fluktuation und Fehlzeiten deutlich, und es könnte gezeigt werden, inwieweit eine Politik einer Fluktuationbekämpfung auch einer Politik der Fehlzeitenbekämpfung entspricht.

Nachdem es somit zweckmäßig erscheint, die Abhängigkeit der Fehlzeiten von den zusätzlichen Sozialleistungen in weitgehender Anlehnung an das methodische Vorgehen des

letzten Kapitels zu prüfen, kann im folgenden auf eine ausführliche Begründung der methodischen Schritte weitgehend verzichtet werden. Ebenso mögen zur Andeutung der allgemeinen verhaltensbestimmenden Bedeutung der einzelnen Erwartungen entsprechende Verweise auf das vorhergehende Kapitel genügen.

31 Begriff, Messung, Höhe und Auswirkungen der Fehlzeiten

311 Der Begriff der Fehlzeit

Während der Begriff der "Fehlzeiten" noch in den 50er Jahren nur im Bereich der Psychologie gebräuchlich war,¹⁾ hat dieser Terminus im letzten Jahrzehnt in der betrieblichen Praxis weite Verbreitung gefunden.

Man konnte sich jedoch weder in der Fachliteratur noch in der betrieblichen Praxis, trotz zahlreich propagierter Begriffsbestimmungen, auf keine einheitliche Definition einigen.²⁾ Wie eine Expertenbefragung vor einigen Jahren zeigte, werden in den Betrieben nicht nur sehr unterschiedliche, sondern meist auch unscharf bestimmte Fehlzeitenbegriffe verwendet.³⁾

Der Begriff "Fehlzeiten" dient in den einen Fällen zur Bezeichnung sämtlicher betrieblicher Ausfallzeiten. "Fehlzeiten" sind diejenigen Lohn- und Gehaltsstunden, für die

-
- 1) Amthauer, Rudolf: Ergebnisse einer Studie über krankheitsbedingte Fehlzeiten, in: Psychologische Rundschau, 14. Jg. 1963, Heft 1, S. 1.
 - 2) Böck, Werner, Hans Friedrichs, Renate Haack und Max Seevogel (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten im Betrieb, mögliche Maßnahmen zu ihrer Minderung; erstellt vom Studienkreis für betriebliche Sozial- und Personalpolitik e.V., der neue Betrieb, Essen 1965, S. 17 ff.; Lange, Ewald: Untersuchungen über die Kosten der Fehlzeiten, in: Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 63 f.
 - 3) Böck, Werner u.a. (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 17.

vom Unternehmen Aufwendungen gemacht werden müssen, ohne daß ihnen dafür vom Arbeitnehmer Gegenleistungen in Form von produktiver, administrativer oder dispositiver Tätigkeit erbracht werden."¹⁾

Nach dieser sehr weiten Fassung werden neben bezahlten Feiertagen und Urlaub und produktionsbedingten Arbeitsunterbrechungen sämtliche "Krankheitstage" sowie Ausfallzeiten gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz u. dgl. mehr, teilweise auch Sonntage und - bei der 5-Tage-Woche - auch Samstage zu den Fehlzeiten gerechnet.²⁾

Nach einer engeren Begriffsbestimmung werden gesetzliche, tarifvertragliche und betriebsbedingte Abwesenheiten mehr oder weniger ausgeklammert und insbesondere Abwesenheiten wegen Krankheit, vorgetäuschter Krankheit und Unfall zu den Fehlzeiten gerechnet.

Daneben wird der Begriff "Fehlzeit" auch mit "Bummelei", einem kurzfristigen Fernbleiben vom Arbeitsplatz, gleichgesetzt.³⁾

Diese unterschiedliche Abgrenzung sowie die zum Teil synonyme Verwendung der Begriffe Krankenstand⁴⁾, Arbeitsunfähigkeit und Absentismus⁵⁾ erschweren die Diskussion um die Fehlzeiten und deuten die Notwendigkeit einer eindeutigen Begriffsbestimmung an.

-
- 1) Lange, Ewald: Untersuchungen über die Kosten, a.a.O., S. 64.
 - 2) Prigge: Krankenstandstatistik, praktische Maßnahmen gegen unechten Krankenstand, in: MuA, 14. Jg. 1962, Heft 5, S. 132.
 - 3) Thol, Willi: Kampf den Bummelanten durch zweckmäßige Kontrolle, in: MuA, 14. Jg. 1962, Nr. 8, S. 236.
 - 4) Schmatz, H.: Auswirkungen des Gesetzes zur Änderung und Ergänzung des Gesetzes zur Verbesserung der wirtschaftlichen Sicherheit der Arbeiter im Krankheitsfalle, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 16.
 - 5) Koch, Jürgen: Der Erfolg einer richtig durchgeführten Anwesenheitsprämie, in: MuA, 14. Jg. 1962, Nr. 5, S. 135.

Aus Gründen der Zweckmäßigkeit soll im folgenden die "Nichtarbeitszeit", d.h. jene Lohn- bzw. Gehaltsstunden, für die der Arbeitnehmer, ohne eine Gegenleistung zu erbringen, vom Arbeitgeber das vereinbarte Entgelt erhält, unterteilt werden in

- Ausfallzeiten,
- produktionsbedingte Nichtarbeitszeit,
- Fehlzeiten,
- Bummellei.

Zu den Ausfallzeiten sind alle tariflich, gesetzlich oder einzelvertraglich bestimmten Nichtarbeitszeiten zu zählen, so insbesondere: Urlaub (gesetzlicher, tariflicher und einzeltariflicher Urlaub, Sonderurlaub gem. Gesetz bzw. Betriebsvereinbarung, Zusatzurlaub für Jubilare und Schwerbeschädigte, Bildungsurlaub), betriebliche Freistellungen bei familiären Ereignissen (Eheschließung, Niederkunft der Frau, Todesfälle), Ausfallzeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz (Betriebsversammlungen, Freistellungen für Betriebsratswahl), Ausfallzeiten gemäß dem Jugendschutzgesetz, Ausfallzeiten wegen behördlicher Vorladungen, Hausarbeitstage, Betriebsfeste und Ausflüge, Feiertage, Schonzeiten gemäß dem Mutterschutzgesetz u. dgl. mehr.

Die produktionsbedingte Nichtarbeitszeit wird durch Störungen im Produktions- und Arbeitsprozeß, wie z.B. Ausfall von Maschinen, Stillstand des Fließbandes u. dgl. bestimmt.

Unter den Fehlzeiten ist das weder durch Vertrag, Gesetz und Betriebsvereinbarung noch durch produktionsbedingte Störungen bestimmte, mindestens eine Arbeitsschicht andauernde Fernbleiben vom Betrieb zu verstehen.

Unter Bummellei wird das minuten- und stundenweise Fernbleiben vom Arbeitsplatz (verspätetes Erscheinen oder vorzeitiges Verlassen des Arbeitsplatzes) sowie die Nichterbringung von Arbeitsleistungen trotz Anwesenheit am Arbeitsplatz (bewußte Minderleistung) verstanden.

Auf eine derartige Unterteilung der gesamten betrieblichen Ausfallzeiten wird in der Diskussion wie auch bei der statistischen Erfassung der "Fehlzeiten" meist verzichtet. Zwar mag eine Globalerfassung für bestimmte betriebliche Zwecke ausreichen, so ist es z.B. für die Kostenrechnung gleichgültig, aus welchem Grund eine Arbeitsleistung nicht erbracht wird. Eine derart umfassende begriffliche Bestimmung genügt jedoch nicht als Grundlage gewisser personalpolitischer Entscheidungen und erscheint auch recht ungeeignet, wenn - wie im vorliegenden Falle - über eine mögliche Beeinflussung der Ausfallzeiten gehaltvolle Aussagen gemacht werden sollen. Denn die verschiedenen Formen der Nichtarbeitszeit werden durch unterschiedliche Bedingungen bestimmt und sind, wenn überhaupt, nur durch verschiedene, gezielte Maßnahmen zu beeinflussen.

Die Ausfallzeiten sind entweder durch Gesetz oder Tarifvertrag bestimmt - also gleichsam von außen vorgegeben - und entziehen sich so weitgehend einer Beeinflussung, oder sie sind durch Einzelvertrag oder Betriebsvereinbarung - also in Übereinstimmung mit der Unternehmenspolitik - festgelegt. Beides sind Gründe, die eine Ausklammerung der Ausfallzeiten bei vorliegender Problemstellung rechtfertigen.

Fehlzeiten, Bummellei und auch produktionsbedingte Nichtarbeitszeiten werden durch die im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer bestimmt und müßten so mehr oder weniger zu beeinflussen sein.

Zwar ist mit Hilfe des willkürlich gewählten Kriteriums "Dauer der Abwesenheit" - unter formalen Aspekten - eine eindeutige Abgrenzung der Bummellei von den Fehlzeiten möglich. Es ist jedoch zu fragen, ob bei vorliegender Problemstellung die Ausklammerung der Bummellei zweckmäßig ist. Denn die Bedingungen der Bummellei und der Fehlzeiten sind teilweise - wie zunächst unterstellt wird - die gleichen, und folglich ist auch eine Beeinflussung beider

Symptome durch gleiche betriebliche Aktivitäten möglich. So gesehen mag die Nichtberücksichtigung der Bummelei sogar den Aussagewert der folgenden Hypothesen über die Abhängigkeit der "Fehlzeiten" von den zusätzlichen Sozialleistungen einschränken. Da jedoch im folgenden bei der Prüfung hypothetischer Ansätze nur auf Sekundärdaten Bezug genommen werden kann und über die Bummelei keine aussagefähigen Befunde vorliegen, mag die Außerachtlassung des Symptoms Bummelei im weiteren gerechtfertigt sein.

Vergleichbares wäre auch zu der Ausklammerung produktionsbedingter Ausfallzeiten zu sagen.

Zwar können produktionsbedingte Ausfallzeiten formal gesehen eindeutig von den Fehlzeiten getrennt werden. Die produktionsbedingten Ausfallzeiten können aber neben technischen Mängeln auch durch ein Fehlverhalten der Arbeitnehmer verursacht sein und so möglicherweise auch von den gleichen Bedingungen wie die Fehlzeiten abhängen und durch gleiche personalpolitische Aktivitäten beeinflusst werden.

Da jedoch auch zu diesem Komplex keine aussagefähigen Daten vorliegen, müssen im folgenden die produktionsbedingten Ausfallzeiten weitgehend ausgeklammert werden.

Gegenstand der weiteren Überlegungen sind somit nur die Fehlzeiten, d.h. jene Nicht-Arbeitszeiten, die keine Ausfallzeiten, produktionsbedingte Fehlschichten oder Bummelei sind. Fehlzeiten sind mit anderen Worten jedes nicht durch Gesetz, Tarif- oder Einzelvertrag oder technische Störungen bedingte, mindestens eine Arbeitsschicht andauernde, entschuldigte oder unentschuldigte Fernbleiben vom Betrieb, sei es durch "Krankheit", "Unfall" oder "Absentismus" begründet.

Durch diese Abgrenzung der Fehlzeiten von weiteren betrieblichen Nichtarbeitszeiten konnte der Untersuchungsgegenstand dieses Abschnittes weitgehend konkretisiert

werden. Es bedarf jedoch noch einer näheren Bestimmung der verschiedenen Formen der Fehlzeiten, d.h. einer Operationalisierung der Begriffe "Krankheit", "Unfall" und "Absentismus".

Eine allgemeine, befriedigende Bestimmung dieser drei "Formen" der Fehlzeiten kann jedoch nicht gegeben werden.

Der "Unfall" (Arbeitsunfall und Wegeunfall) wird im allgemeinen als ein körperlich schädigendes, von außen einwirkendes, zeitlich eng begrenztes Ereignis definiert.¹⁾ Unterscheidungskriterium zur "Krankheit" ist das "plötzliche Auftreten" des "Unfalles".

Der "Absentismus" kann dahingehend negativ bestimmt werden, daß er jene Fehlzeit ist, die nicht "Unfall" und "Krankheit" ist.

Was jedoch nun als "Krankheit" zu definieren ist, kann objektiv nicht allgemein gesagt werden. Es gibt keine eindeutigen Trennungskriterien zwischen "Gesundheit" und "Krankheit", vielmehr bestimmt der Mensch im Einzelfalle, ob er krank ist oder nicht. Wenn der Mensch sich krank "fühlt", so "ist" er krank, wenn er sich gesund "fühlt", so "ist" er gesund.²⁾

Diese Schwierigkeiten der begrifflichen Bestimmung der "Krankheit" versucht man durch das Bestimmungskriterium ärztliche Bescheinigung (Krankenschein) zu umgehen. Unter versicherungstechnischen Gesichtspunkten mag diese "Notlösung" noch gerechtfertigt sein, nicht dagegen im Bereich der Grundlagenforschung.

-
- 1) Klost, Walter: Unfallverhütung im Betrieb, Handbuch für Betriebsleiter und Sicherheitsingenieure, München 1962, S. 30.
 - 2) Vgl. hierzu: Schäfer, Hans: Die Medizin heute, München 1963, S. 91; Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse des Krankenstandes, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 31; Thieding, Friedrich: Krankheit und Wirtschaft - Eine sozial-medizinische Studie, Stuttgart 1960, S. 13.

Wenn der Arbeitnehmer den Arzt aufsucht, bestimmt er, zumindest in Grenzfällen, ob er gesund oder krank ist. Zwar besitzt der Arzt einige Hilfen für die Beurteilung des Befindens des Patienten, da aber auch dem Arzt in Grenzfällen eindeutige Kriterien fehlen, so wird er in Übereinstimmung mit dem Patienten diesen als "krank" klassifizieren.¹⁾

Zum anderen - und dies ist gerade bei vorliegender Problemstellung entscheidend - suchen Arbeitnehmer sogar dann den Arzt nicht auf, wenn sie nach den Kriterien der "Schulmedizin" schon lange "krank" sind. "Eine beachtliche Anzahl Berufstätiger steht zwar am Arbeitsplatz, nimmt aber trotz faßbarer und teilweise erheblicher pathologisch-anatomischer und patho-physiologischer Erscheinungen nicht den gebotenen ärztlichen Beistand in Anspruch."²⁾

312 Messung der Fehlzeiten

Eine vor wenigen Jahren durchgeführte Umfrage in einem Kreis repräsentativer Großfirmen, die insgesamt 460 000 Mitarbeiter beschäftigten, ergab, "daß es unmöglich ist, über den Stand der Fehlzeiten in Form eines zwischenbetrieblichen Vergleichs zu sprechen, da jedes Unternehmen seine Kennziffern entweder auf einer anderen Basis oder in anderer Zusammensetzung dessen, was man unter dem Begriff der Fehlzeiten erfaßte und auswies, errechnet hat."³⁾

1) Hartmann, Fritz und Hans Schäfer: Gesundheit und Krankheit, in: Fritz Hartmann: Medizin, Frankfurt/M. 1959, S. 178 ff.

2) Beckenkamp, H.W.: Schwierigkeiten in der Begriffsanwendung "gesund" und "krank" - ärztliche und versicherungstechnische Gesichtspunkte, in: Arb.wiss., 5. Jg. 1966, Nr. 3, S. 80.

3) Boeck, Werner u.a. (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten, a.a.O., S. 29.

Zwar wurden in den letzten Jahren zahlreiche Bemessungsformeln - zum Teil in Anlehnung an die Krankenstatistik - vorgelegt.¹⁾ Die in der Praxis verwendeten Bemessungsmodi genügen jedoch nur selten für eine gehaltvolle Analyse und entsprechende Beeinflussung der Fehlzeiten.

Entsprechend der sehr weiten begrifflichen Fassung der "Fehlzeiten" sind in der Praxis Berechnungsmodi gebräuchlich, die den "Gesamtfehlstand" ausdrücken als Verhältnis sämtlicher Nichtarbeitszeiten zu den gesamten Werk- und Feiertagen eines bestimmten Zeitraumes. Ein derartiges Verhältnis gibt zwar Aufschluß über die effektive Arbeitszeit und mag für internationale Vergleiche von Bedeutung sein, ist jedoch wegen der weiten inhaltlichen Bestimmung für betriebspolitische Maßnahmen ungeeignet.

Wird die mögliche Arbeitszeit (nur Arbeitstage) als Bezugsbasis zur Summe der Ausfall- und Fehlzeiten genommen, so kann ein derartiger Ansatz Grundlage für die Personal- und Terminplanung bzw. Grundlage für eine Kostenberechnung darstellen, diese Globalgrößen sind jedoch für vorliegende Problemstellungen nicht aussagefähig.

Auch bei engerer Fassung des Begriffes der Fehlzeiten sind die in der Praxis häufig verwendeten Berechnungsformeln

$$\text{Fehlzeiten in \% der Sollarbeitszeit} = \frac{\text{Summe der Fehlzeiten (Tg., Std.)} \cdot 100}{\text{Summe der Sollzeiten}}$$

als Grundlage einer Fehlzeitenbekämpfung nicht genügend. Ein derartiger Soll-Ist-Zeitvergleich gibt zwar an, wieviel Soll-Arbeitszeit nicht geleistet wurde, läßt jedoch nicht eindeutig erkennen, wieviel Arbeitnehmer jeweils fehlten.

1) Hagenbruck, Hasso: Forderungen eines Großbetriebes an die Fehlzeitenstatistik, in: Arb.Wiss., 5. Jg. 1966, Nr. 3, S. 77 ff.; Haack, Renate: Ein Formular zur Erfassung der Fehlzeiten, in: MuA, 16. Jg. 1964, Heft 3, S. 81 ff.; Boeck, Werner u.a. (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten, a.a.O., S. 30.

Aussagefähiger ist jene Kennziffer, die angibt, wieviel Arbeitnehmer während einer bestimmten Zeiteinheit (Tage, Wochen, Monate) fehlten. Diese Kennziffer, die den Fehlstand angibt, wird dargestellt in der Formel

$$\text{Fehlstand in \% der Beschäftigten} = \frac{\text{Summe der fehlenden Arbeitnehmer} \cdot 100}{\text{Sollbelegschaft}}$$

Ein nach dieser Formel berechneter, nach verschiedenen Kriterien, wie Geschlecht, Alter, Zugehörigkeit zu einer bestimmten Betriebsgruppe u. dgl., differenzierter Fehlstand würde angeben, wieviel Arbeitnehmer während des Erhebungszeitraumes durchschnittlich fehlten.

Neben der Kenntnis des Fehlstandes ist für eine Fehlzeitenbekämpfung jener Berechnungsmodus von besonderer Bedeutung, der angibt, wie häufig Arbeitnehmer innerhalb einer Erhebungszeiteinheit (Monate, Jahre) fehlen. Diese Kennziffer, die Fehlhäufigkeit, wird dargestellt in dem Verhältnis

$$\text{Fehlhäufigkeit} = \frac{\text{Summe der Fehlfälle}}{\text{mittlere effektive Belegschaft}}$$

Als Fehlzeiteinheit (Fehlfall) wird je nach Definition eine bestimmte Fehldauer (Stunde, Tag oder auch zusammenhängende Abwesenheit von 5 Tagen) gewählt. Bei den folgenden quantitativen Angaben ist von der Fehlzeiteinheit: Arbeitsschicht und von dem Beobachtungszeitraum: ein Jahr auszugehen.

Wenn z.B. die Fehlhäufigkeit mit 9 angegeben ist, bedeutet dies, daß die Arbeitnehmer im Jahr durchschnittlich 9mal ihrem Arbeitsplatz wegen Fehlzeiten fernbleiben. Aussagefähiger, jedoch kaum gebräuchlich, ist die durchschnittliche relative Fehlhäufigkeit, d.h. das Verhältnis der Fehlfälle zur Summe der Belegschaftsangehörigen ohne Fehlende.

Eine weitere aussagefähige Kennziffer ist die Fehldauer, d.h. jener Berechnungsmodus, der angibt, wie lange im Durchschnitt eine Fehlzeit andauert. Diese durchschnittliche Fehldauer läßt sich ausdrücken in dem Verhältnis

$$\text{Fehldauer} = \frac{\text{Summe der Fehlzeiten (Tage)}}{\text{mittlere effektive Belegschaft}}$$

Diese genannten Meßziffern - der durchschnittliche Fehlstand, die Fehlhäufigkeit und die Fehldauer - stellen eine geeignete Grundlage der Fehlzeitenbekämpfung dar.

Wie jedoch bereits angedeutet, werden in der Praxis meist keine differenzierten Berechnungsmethoden verwendet. Meist ist die Fehlzeitenstatistik nur eine wenig differenzierte Krankenstatistik.

Somit fehlen weitgehend entsprechende Daten, die die Grundlage einer Politik der Fehlzeitenbekämpfung bilden und einen gezielten Einsatz der Instrumente ermöglichen könnten. Andererseits mangelt es so im folgenden auch an entsprechenden Daten zur Überprüfung vermuteter Zusammenhänge.

313 Die Höhe der Fehlzeiten

Wie schon angedeutet, werden die Fehlzeiten, falls sie schon erfaßt werden, in den deutschen Betrieben nach recht unterschiedlichen Gesichtspunkten und Berechnungsmethoden aufgearbeitet, so daß zwischenbetriebliche Vergleiche kaum möglich sind.

Wenn im folgenden zur Überprüfung vermuteter Abhängigkeiten der Fehlzeiten auf Daten von Betriebsstatistiken zurückgegriffen werden muß, so können die qualitativen Daten nicht verallgemeinert werden.

Nach einheitlichen Berechnungsmethoden werden zwar die "Krankheitsfälle" von den Trägern der gesetzlichen Krankenversicherung erfaßt, jedoch genügen auch deren gesammelte Daten nicht zur Prüfung vermuteter allgemein theoretischer Zusammenhänge. Denn es werden von den Versicherungsträgern die "Arbeitsunfähigkeitsfälle" nur dann erfaßt, wenn der Versicherte einen sofortigen Anspruch auf Versicherungsleistungen hat. So werden in den Krankenstatistiken der Versicherungsträger die kurzfristigen Fehlzeiten der Lohnempfänger und insbesondere der Gehaltsempfänger nur ungenügend erfaßt.

Aus dem Jahre 1961 liegt jedoch eine umfassende, aussagefähig aufgearbeitete Repräsentativerhebung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände über den "Krankenstand" der Lohn- und Gehaltsempfänger vor.¹⁾

Den vorliegenden Befunden zufolge kann man davon ausgehen, daß in deutschen Betrieben im Gesamtdurchschnitt täglich etwa 5 - 8 % der Belegschaftsangehörigen "fehlen".

Wie bei der Angabe durchschnittlicher Fluktuationsquoten bereits deutlich wurde, kommt diesen globalen, weithin nivellierten Größenangaben zweifellos ein informatorischer Wert zu; zur Findung allgemeiner Gesetzmäßigkeiten bezüglich des Fehlzeitenverhaltens sind insbesondere die Abweichungen von diesen Durchschnittswerten bedeutsam. Auf diese Abweichungen soll im folgenden - insbesondere in Kapitel 333 - noch ausführlich eingegangen werden.

1) Aufgearbeitet von: Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Struktur des Krankenstandes in der deutschen Industrie, in: AG, 14. Jg. 1962, Nr. 10, S. 302 ff.; dieselben: Die Streuung des Krankenstandes in der deutschen Industrie, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien 1962, S. 137 ff.

314 Mögliche Auswirkungen der Fehlzeiten

Die folgenden Überlegungen sollen die Aktualität des Forschungsproblem es aus der Sicht des einzelnen Betriebes, der Volkswirtschaft und des einzelnen Arbeitnehmers andeuten.

"Die Bekämpfung der Fehlzeiten, ihre Reduzierung auf ein vertretbares Maß, die Eindämmung der vielfach eingerissenen Bummellei ist zu einem Grundproblem der Personalarbeit in den Betrieben geworden."¹⁾ Diese Feststellung dürfte verständlich erscheinen, wenn man sich der vielfältigen innerbetrieblichen Auswirkungen der Fehlzeiten bewußt ist und wenn man die durch die Fehlzeiten verursachten Kosten auch nur annäherungsweise kennt.

Die kostenmäßige Erfassung der Fehlzeiten wird zwar mehrfach gefordert, und es fehlt auch nicht an Vorschlägen über entsprechende Methoden der Kostenermittlung²⁾; auf eine kostenmäßige Erfassung der Fehlzeiten wird jedoch in deutschen Betrieben bislang weitgehend verzichtet³⁾, und abgesehen von wenigen Einzelbeiträgen liegen keine aussagefähigen Angaben vor.

Eine Aufzählung möglicher Auswirkungen der Fehlzeiten soll die betriebswirtschaftliche Bedeutung jedoch wenigstens andeuten.

Im Bereich der Personalplanung müssen die Fehlzeiten entsprechend berücksichtigt werden. So wird meist versucht, die Fehlzeiten durch zusätzliche Arbeitsleistung der im Betrieb anwesenden Arbeitnehmer wieder aufzufangen.

1) Böck, Werner u.a. (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 11.

2) Lange, Ewald: Untersuchungen über die Kosten der Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 63 ff.

3) Böck, Werner, Hans Friedrichs, Renate Haack, Max Seevogel (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 72.

Ferner wird versucht, durch Haltung einer Arbeitskräfte-reserve und durch Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte die Fehlzeiten zu kompensieren, was jedoch bei angespannten Arbeitsmarktverhältnissen auf erhebliche Schwierigkeiten stößt. Daneben werden in Verwaltung und Produktion sog. "Springer" eingesetzt, oder man begegnet den Fehlzeiten durch innerbetriebliche Personalumsetzungen. Derartige Maßnahmen bringen jedoch neue Probleme mit sich. So dürfte eine ständige Forderung nach zusätzlicher Arbeitsleistung oder nach Überstunden auf den Widerstand der nicht fehlenden Arbeitnehmer stoßen, was dann möglicherweise auch deren Fehlzeitenneigung erhöhen dürfte. Ebenso scheint die Hortung von Arbeitskräften recht problematisch. Denn können die gehorteten Arbeitskräfte nicht sinnvoll eingesetzt werden, werden sie dauernd "unterfordert", so dürfte dies, wie gezeigt, zu einer Erhöhung der Fluktuation, möglicherweise aber auch zu einer Erhöhung der Fehlzeiten führen. Ebenso kann, wie gezeigt, eine häufige innerbetriebliche Personalumsetzung auf den Widerstand der Arbeitnehmer stoßen.

Neben diesen verschiedenen Maßnahmen, die die Fehlzeiten kompensieren sollen, aber auch zusätzliche Probleme für die Personalführung mit sich bringen, müssen weitere Auswirkungen der Fehlzeiten im Bereich des Personalwesens gesehen werden. So erfordern erhöhte Fehlzeiten einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für die Personalabteilung zur Bearbeitung der Krankengeldansprüche, zur Untersuchung von Unfallgeschehen, zur Beantwortung von Rückfragen der Gewerbeaufsicht oder Berufsgenossenschaft u. dgl. mehr.

Daneben muß auf die vielfältigen Auswirkungen der Fehlzeiten im Bereich der Produktion hingewiesen werden. Kann die ausgefallene Arbeitszeit nicht durch zusätzliche Arbeitsleistung, durch die Arbeitskräftereserve oder durch innerbetriebliche Personalumsetzungen aufgefangen werden, so müssen Störungen im Fertigungsprozeß, im Produktions-

ablauf in Kauf genommen werden. Produktionsstörungen können sodann zur Nichteinhaltung von Lieferterminen führen, so daß möglicherweise Konventionalstrafen gezahlt werden müssen oder aber der Verlust eines verärgerten Kunden in Kauf genommen werden muß.

Bei Arbeitsunfällen treten mögliche Schäden an Maschinen, Einrichtung und Material hinzu.

All diese verschiedenen, in Kürze skizzierten Auswirkungen im Bereich des Personalwesens, der Verwaltung und der Produktion verursachen erhebliche Kosten. Die Messung dieser "indirekten Kosten" der Fehlzeiten bereitet zweifellos erhebliche Schwierigkeiten. So ist z.B. der Verlust eines Kunden nur schwer kostenmäßig erfaßbar. Da diese indirekten Kosten durch spezifische betriebliche Gegebenheiten (Lohn-, kapitalintensiver Betrieb, Fertigungsbetrieb), den Erfolg der Kompensierungsmaßnahmen, das Auftragsangebot, die Situation auf dem Arbeitsmarkt u. dgl. bestimmt sind, können keine allgemeinen Angaben zu diesen indirekten Kosten der Fluktuation gemacht werden.

Diesen indirekten Kosten stehen die sogenannten direkten Kosten der Fehlzeiten gegenüber, d.h. jene Aufwendungen, die trotz nicht erbrachter Leistung des Arbeitnehmers vom Betrieb erbracht werden müssen (z.B. Zahlung des Lohnausgleichs bei Arbeitsunfähigkeit), sowie die Aufwendungen zur Kranken- und Unfallversicherung, die ja auch der Entwicklung des durchschnittlichen Fehlstandes angepaßt werden.

Diese direkten und indirekten Kosten der Fehlzeiten lassen es legitim erscheinen, wenn der Betrieb die Fehlzeiten zu beeinflussen versucht.

Aber nicht nur in der Sicht des Einzelbetriebes erscheint die Beeinflussung der Fehlzeiten gerechtfertigt und wünschenswert. Die Gesundheit eines Volkes ist auch ein

"gesamtwirtschaftliches Gut". Abgesehen von den öffentlichen Aufwendungen zur "Minderung der Fehlzeiten" (staatlicher Gesundheitsdienst, Zuschüsse des Staates zur Krankenversicherung, Bereitstellung und Unterhalt von Krankenhäusern) wird der Bestand und die Entwicklung einer Volkswirtschaft und damit der gesamten Gesellschaft nicht unerheblich durch den Gesundheitszustand bzw. den Fehlstand der arbeitenden Bevölkerung mitbestimmt.

Wenn schon die Gesundheit - die Arbeitsfähigkeit - als ein gesamtgesellschaftliches Gut bezeichnet werden kann, so ist die Wiederherstellung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit mehr noch für den einzelnen Arbeitnehmer ein bedeutendes Gut.

Abgesehen von einem Versicherungsschutz bedeutet die Arbeitsfähigkeit für den arbeitenden Menschen im letzten die Sicherung seiner wirtschaftlichen und damit auch seiner sozialen Existenz. Daneben erscheint die Arbeitsfähigkeit weitgehend als einzige Möglichkeit des wirtschaftlichen und damit auch des sozialen Aufstiegs.

Die Arbeitsfähigkeit gilt es also zu erhalten - die Fehlzeiten gilt es zu senken. Da aber Fehlzeiten auch der Regeneration, der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit dienen, so kann auch das Symptom der Fehlzeiten nicht grundsätzlich als eine negative Verhaltensweise beurteilt und entsprechend "bekämpft" werden.

Eine Politik aber, die die fehlzeitenfördernden Bedingungen zu beseitigen bzw. deren Wirkung einzuschränken versucht, ist nicht nur legitim und im Interesse des einzelnen Betriebes, sondern ebenso im Interesse des einzelnen Arbeitnehmers und der Gesamtgesellschaft.

32 Vermutete Zusammenhänge zwischen den Fehlzeiten
und den zusätzlichen Sozialleistungen

Während es, wie gezeigt wurde, an vielfältigen Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen nicht fehlt, liegen kaum Aussagen vor, die einen Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und zusätzlichen Sozialleistungen unterstellen. Abgesehen von den recht umstrittenen "Anwesenheitsprämien"¹⁾ und den schon seit längerem gebräuchlichen "Unfallprämien" werden die zusätzlichen Sozialleistungen nur selten als Instrumente einer Politik der Fehlzeitenbekämpfung angesehen.

Wenn schon die Zusammenhänge zwischen zusätzlichen Sozialleistungen und den Fehlzeiten bislang nur ungenügend erforscht wurden, ist es zur Findung und Prüfung allgemeiner Hypothesen über die Abhängigkeit der Fehlzeiten von den zusätzlichen Sozialleistungen zweckmäßig, wenn zunächst mit Hilfe einer allgemeinen Theorie der Fehlzeiten deren unabhängige Variablen zu erfassen versucht werden.

Dem methodischen Vorgehen in Kapitel 2 folgend soll entsprechend dem Grundsatz "eine wirksame Therapie erfordert eine gründliche Diagnose" zunächst zu erklären versucht werden, "warum" die Arbeitnehmer fehlen. Sodann soll gefragt werden, inwieweit diese gefundenen und hypothetisch unterstellten Bedingungen der Fehlzeiten durch zusätzliche Sozialleistungen beeinflußt werden können.

1) Vgl. hierzu unten, Kap. 351.

33 Theorie der Fehlzeiten

Eine allgemeine Theorie der Fehlzeiten ist, wie soeben angedeutet, eine Voraussetzung einer jeden Politik der Fehlzeitenbekämpfung. Somit sollen im folgenden einige Erklärungsversuche der Fehlzeiten kritisch geprüft werden. Die theoretischen Ansätze sollen jedoch nur insoweit aufgegriffen werden, wie dies für vorliegende Aufgabenstellung zweckmäßig erscheint.¹⁾

331 Monokausale Erklärungsversuche der Fehlzeiten

Die Zunahme der Fehlzeiten wird gelegentlich mit mehr oder weniger plausiblen, monokausalen Thesen zu erklären versucht.

So wurde zu Beginn der 60er Jahre häufig von einer "Gesundheitswelle" gesprochen; die Kriegs- und Nachkriegsjahre hätten, so wurde argumentiert, den Gesundheitszustand vieler Menschen beeinträchtigt, und nachdem die materiellen Sorgen in den Jahren des wirtschaftlichen Wiederaufbaues zunehmend behoben werden konnten, könne sich der Arbeitnehmer jetzt wieder in stärkerem Maße seiner "Gesundheit" widmen.

Eine weitere These macht die allgemeinen Zivilisationschäden, die einseitig körperliche Beanspruchung des Arbeitsprozesses, für den Krankenstand verantwortlich.²⁾

Daneben wird häufig die Meinung vertreten, daß die Zunahme der Fehlzeiten auf den umfassenden Krankheitsschutz bzw. auf ein ungerechtfertigtes Ausnützen des Kranken-Versicherungs-Schutzes³⁾ zurückzuführen ist.

1) Zum Kriterium der Zweckmäßigkeit vgl. oben, Kap. 23.

2) Zander, Ernst: Die Entwicklung der Fehlzeiten infolge Krankheiten, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 3, S. 261.

3) Vgl. hierzu unten, Kap. 354.

Ferner wird auch die Arbeitsmarktlage für die Zunahme des Krankenstandes verantwortlich gemacht, da bei angespannten Arbeitsmarktverhältnissen der Arbeitnehmer häufig "blau machen könne", ohne daß dies eine Entlassung zur Folge habe.¹⁾

Derartige "Pauschalurteile", mögen sie auch in Einzelfällen zutreffen, sind jedoch als Grundlage einer Politik der Fehlzeitenbekämpfung nicht geeignet, denn sie zeigen dem Betriebspraktiker nur wenige mögliche Ansatzpunkte einer Beeinflussung der Fehlzeiten, sie ermöglichen nur eine "Symptombekämpfung", aber keine "Ursachenbekämpfung" und sind so keine erfolversprechende Grundlage einer Politik der Fehlzeitenbeeinflussung.

Es müssen deshalb weitere theoretische Konzepte der Fehlzeiten geprüft werden.

332 "Fehlzeiten-Gründe" als Grundlage einer allgemeinen Theorie der Fehlzeiten

Im Gegensatz zu den "Kündigungsbefragungen" ist es nicht üblich, die "Gründe" des Fernbleibens vom Arbeitsplatz durch direkte oder indirekte Befragungen zu ermitteln.

Zwar sind die Fehlzeitenstatistiken der Betriebe meist grob unterteilt nach Fehlen wegen "Krankheit", "Unfall" und "sonstiger Gründe", vielleicht noch differenziert nach entschuldigtem und unentschuldigtem Fehlen. Mit diesen wenigen "Gründen" begnügt man sich meist weitgehend.

Oft sind die "tieferliegenden Gründe" dem Fehlenden gar nicht bewußt und entziehen sich somit gleichsam einer

1) Vgl. hierzu unten, Kap. 353.

direkten Befragung. So ist es auch verständlich, wenn man bislang weitgehend auf das Hilfsmittel einer Befragung in der Praxis wie auch bei der Grundlagenforschung verzichtet.

Bei entsprechender indirekter Fragestellung müßten sich jedoch gewisse Bedingungen der Fehlzeiten aufzeigen und gewisse Vermutungen bestätigen lassen.

So hat Wilhelm den Versuch unternommen, mit Hilfe indirekter Fragestellungen die Gründe des Absentismus zu ermitteln.¹⁾ Zwar können seine auf Grund einer Einzelerhebung gewonnenen Befunde nicht verallgemeinert werden; da seine Befragungsergebnisse jedoch die Vielfalt der möglichen Gründe des Absentismus anzeigen, sollen diese im folgenden wiedergegeben werden.

Wie aus Tabelle 31 ersichtlich ist, begründen die Arbeitnehmer das "Blaumachen" ihrer Arbeitskollegen meist mit im "persönlichen Bereich liegenden Gründen", nur rund 10 % der Befragten geben "betriebliche Gründe" an.²⁾

Bei geänderter Fragestellung - bei der Frage, warum wohl in manchen Betrieben die Arbeitnehmer häufiger "krankfeiern" als in anderen Betrieben - werden bei der Befragung von Wilhelm dagegen überwiegend betriebsbedingte Gründe genannt, wie aus Tabelle 32 ersichtlich ist.

Zwar sind die Unterschiede bei verschiedener Fragestellung nicht eindeutig zu klären, jedoch lassen die Befunde von Wilhelm vermuten, welche Bedeutung insbesondere "außerbetriebliche Belastungen" und "innerbetriebliche zwischenmenschliche Beziehungen" und die "Zufriedenheit mit der Arbeit" für die Fehlzeiten haben können.

1) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 222 ff.

2) Vergleichbare Befunde bei: Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften ..., a.a.O., S. 86.

Tabelle 31: Mutmaßliche Gründe für Absentismus¹⁾
in v.H. der Befragten

Gründe	Gewerbl. Arbeitm.	Ange- stellte
Erholen vom Vortagsvergnügen, ausspannen, keine Lust, machen gern blau	61,4	72,2
nebenberufliche Verpflichtungen	9,6	5,6
familiäre Belastungen	9,2	16,7
verschlafen, Zug versäumt	4,0	2,8
finanziell gesichert, haben nicht nötig zu arbeiten	4,0	8,3
Arbeit gefällt nicht; wenn man auf einen anderen Arbeitsplatz will	2,8	-
sonstige Antworten	10,0	36,1
weiß nicht; keine bzw. unbrauchbare Antworten	18,3	5,6
Summe (Mehrfachantworten)	119,3	147,3
Anzahl der Befragten	251	36

Quelle: Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 221

Während durch derartige Befragungen mögliche "Gründe" des Absentismus aufgedeckt und quantifiziert werden konnten, wäre es - wie zu vermuten ist - recht fruchtbar, durch umfassende indirekte, theoretisch fundierte Befragungen der Fehlenden, z.B. vor Wiederaufnahme der Arbeit, auch die "tieferliegenden" Gründe der "Krankheiten" und der "Unfälle" zu ermitteln und zu quantifizieren. Derartige Forschungen liegen jedoch noch vor uns.

1) Anm.: Fragestellung: "Es kommt immer wieder vor, daß Kollegen oder Kolleginnen einmal unentschuldigt fehlen oder sich krank schreiben lassen, ohne daß ihnen etwas fehlt (also "blau machen"). Was glauben Sie, warum sie wohl fehlen?"

Tabelle 32: Mutmaßliche Gründe für Absentismus¹⁾
in v.H. der Befragten

Gründe	gewerbl. Arbeitn.	Ange- stellte
Schlechte zwischenmenschliche Beziehungen (Vorgesetzte, Kollegen, Betriebsklima)	19,1	13,9
Arbeit gefällt nicht, schlechte Arbeits- oder Arbeitsplatzbedingungen	13,1	19,4
Betriebsleitung, nicht streng genug	10,8	13,9
Arbeitnehmer machen gern blau, kein Verantwortungsbewußtsein	8,4	5,6
Akkordhöhe, Überforderung	3,2	13,9
Schlechte Bezahlung	2,0	-
Belegschaftsstruktur, Frauen fehlen mehr	0,8	13,9
Sonstige Antworten	13,9	38,9
Weiß nicht; keine bzw. unbrauchbare Antworten	39,0	5,6
Summe (Mehrfachantworten)	110,3	125,1
Anzahl der Befragten	251	36

Quelle: Wilhelm, Wolfram, Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 222.

Für vorliegende Problemstellung dürften jedoch die von Arbeitnehmern empfohlenen Maßnahmen gegen den Absentismus recht aufschlußreich sein.

So forderten bei der "Maggi-Befragung" 31 % der Befragten eine stärkere Kontrolle durch die Krankenkasse bzw. durch "Krankenkontrollleure"; 21 % sprachen sich für eine stärkere Kontrolle durch den Arzt aus. Eine scharfe Bestrafung der "Krankfeiernenden" "wie Ausschluß aus der Kranken-

1) Frage: "Es ist eine bekannte Tatsache, daß in manchen Betrieben die Leute öfter der Arbeit fernbleiben, also krank feiern, als in anderen Betrieben. Warum, glauben Sie wohl, daß in dem Betrieb die Leute öfter fehlen als in anderen?"

kasse (eigene Betriebskrankenkasse, d. Verf.), Sperrung oder Entzug des Krankengeldes, Entlassung" forderten 13 %; eine "milde Bestrafung", wie Kürzung des Krankengeldes, Wegfall der Bezahlung der Karenztage, erwähnten 6 % der Befragten, und 10 % befürworteten eine Anzeige durch die Arbeitskollegen.¹⁾

Tabelle 33: Von Arbeitnehmern empfohlene Maßnahmen gegen die Fehlzeiten - Betriebserhebung in v.H. der Befragten

Empfohlene Maßnahmen	gewerbliche Arbeitnehmer	Ange-stellte
Keine Maßnahmen möglich	25,9	38,9
Keine Maßnahmen bekannt	22,3	8,3
Schärfer vorgehen:		
Strafversetzen	5,2	
Entlassungen	2,4	
alle Bummelanten entlassen	6,8	
strengere Krankenkontrollen	4,8	17,5
bessere zwischenmenschliche Beziehungen:		
Behandlung durch Vorgesetzte	2,8	
Mehr Verständnis	2,4	
Besseres Betriebsklima	0,8	
Aussprachen mit den Fehlenden	8,8	14,7
Bessere Arbeits- und Arbeitsplatzbedingungen	4,8	2,8
Bessere Bezahlung	4,0	2,8
Anwesenheitsprämie	2,4	2,8
Geldstrafen	2,0	-
Akkord niedriger setzen	1,6	-
Sonstige Antworten	8,8	19,4
Maßnahmen sind möglich, kenne keine	3,6	-
Summe (Mehrfachantworten)	107,6	108,3
Anzahl der Befragten	251	36

Quelle: Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 224

1) Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften ..., a.a.O., S. 86.

Wesentlich "gemäßigtere" und häufiger "betriebsbezogene" Maßnahmen werden nach den von Wilhelm aufgezeigten Befunden von Arbeitnehmern empfohlen, wie aus Tabelle 33 zu entnehmen ist.

Während nur etwa die Hälfte der Befragten der Meinung war, man könne gegen den Fehlstand etwas unternehmen, werden neben verstärkten Kontrollmaßnahmen eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, ein höheres Arbeitsentgelt und "Anwesenheitsprämien" empfohlen.

Diese Befragungsergebnisse zeigen zum einen mögliche Maßnahmen der Fehlzeitenbekämpfung auf, zum anderen lassen sie aber auch mögliche Bedingungen der Fehlzeiten vermuten.

Da jedoch mit Hilfe direkter Befragungen "tieferliegende" Bedingungen der Fehlzeiten nur ungenügend ermittelt werden können, sind weitere theoretische Überlegungen nötig.

333 Statistische Strukturanalyse als Grundlage einer allgemeinen Theorie der Fehlzeiten - Erfassung der fehlzeitenanfälligen Arbeitnehmer

Die Problematik statistischer Strukturanalysen, die nicht auf einem hypothetischen Konzept aufbauen, wurde im Zusammenhang mit statistischen Fluktuationsanalysen bereits deutlich.¹⁾ So soll im folgenden die Strukturanalyse insbesondere zur Erfassung des "fehlzeitenanfälligen" Personenkreises dienen.

1) Vgl. oben, Kap. 231.

3331 Fehlzeiten und Geschlecht

Wie die meisten Krankenstatistiken der Betriebe zeigen und wie durch mehrere Untersuchungen bestätigt wird, ist die Ausfallquote weiblicher Arbeitnehmer im allgemeinen weit höher als die männlicher Arbeitnehmer.

Tabelle 34: Betriebsstatistik - Krankenstand nach Geschlecht

	Bereich I männ.weib.zu			Bereich II männ.weib.zu			Bereich III männ.weib.zu			Gesamt männ.weib.zu		
Von je 100 Ang. waren in 1 Jahr erkrankt	59	76	65	59	72	64	34	73	45	59	75	64
Durchschnittl. Krankheitsf.je Erkrankten	2,0	2,6	2,2	1,7	2,3	1,9	1,9	2,6	2,2	1,9	2,5	2,2
durchschnittl. Krankheitstage je Krankheitsf.	6,5	7,7	7,1	8,1	6,0	7,0	11,5	3,7	7,4	6,9	7,3	7,1
durchschnittl. Krankheitstage je Erkrankten	13,0	20,2	15,7	13,7	13,7	13,7	21,9	10,0	16,5	13,2	18,5	15,3

Quelle: Prigge, Hans: Krankenstandstatistik, praktische Maßnahmen ..., a.a.O., S. 133

Wie aus Tabelle 34 ersichtlich, ist der Krankenstand, die Krankheitshäufigkeit und auch die Krankheitsdauer weiblicher Arbeitnehmer im Vergleich zu den männlichen im allgemeinen höher.

Vergleichsweise entnimmt Prigge der Krankenstatistik eines nicht näher bezeichneten Betriebes, daß während der Beobachtungszeit von 12 Monaten bei einem Gesamtdurchschnitt von 76 % 61 % der männlichen und 87 % der weiblichen Lohnempfänger erkrankten. Die durchschnittliche Fehlzeit betrug bei Frauen 23 Tage, bei Männern dagegen nur 11 Tage

(Gesamtdurchschnitt 18 Tage).¹⁾

Nach der Fallstudie von Wilhelm fehlten männliche Lohnempfänger durchschnittlich 2,4mal, weibliche Lohnempfänger dagegen 4,2mal; die "Fehlhäufigkeit" der Frauen ist demnach um 75 % höher als die der Männer.²⁾ Während die Krankheitsdauer je Krankheitsfall bei Männern und Frauen etwa gleich gewesen ist, entfielen auf Arbeiter rund 20 Fehltag im Jahr, auf Arbeiterinnen dagegen 34 Tage.³⁾

Auch nach einer 29 Firmen verschiedener Wirtschaftszweige umfassenden Untersuchung von Böck, Friedrichs, Haack und Seevogel wurde deutlich, "daß sowohl weibliche Arbeiter als auch weibliche Angestellte häufiger fehlen als ihre männlichen Kollegen"⁴⁾.

Diese Befunde einzelner Fallstudien werden, wie Tabelle 35 zeigt, auch durch die Repräsentativerhebung der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände bestätigt.

Tabelle 35: Krankenstand, Krankheitshäufigkeit, Krankheitsdauer im Gesamtdurchschnitt aller Beschäftigten nach dem Geschlecht
Repräsentativerhebung

	Krankenstand (Kranke je 100 Beschäft.)	auf je 100 Arbeitnehm. (Durchschnitt Sept. bis Nov. 1961)				
		Krank- heits- tage	Krank- heits- fälle	Krank- heits- dauer	Fälle bis 14 Tg.	Fälle über 14 Tg.
männl.Ar- beitnehmer	5,8	176	10,0	17,6	6,0	4,0
weibl.Ar- beitnehmer	8,1	244	13,9	17,5	7,7	6,2
Gesamt	6,5	196	11,2	17,5	6,5	4,7

Quelle: Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Struktur des Krankenstandes in der Industrie ..., a.a.O., S. 303

1) Prigge, Hans: Arbeitszeit, Fehlzeit, Urlaub - und ihre Zusammenhänge, in: MuA, 10. Jg. 1958, Heft 7, S. 209.

2) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 206.

3) Ebenda, S. 208.

4) Böck, Werner u.a. (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten, a.a.O., S. 41.

Wie Tabelle 35 zeigt, "liegt der Krankenstand bei weiblichen Arbeitnehmern um rund 40 % höher als bei männlichen Arbeitnehmern. Dieser Unterschied ergibt sich nicht aus einer verschiedenen Krankheitsdauer, sondern allein aus einer größeren Krankheitshäufigkeit weiblicher Arbeitnehmer. So trifft man Krankheitsfälle mit einer Dauer von über 14 Tagen bei weiblichen Arbeitnehmern über die Hälfte häufiger als bei den männlichen."¹⁾

Diesen verschiedenen Befunden entsprechend, fehlen weibliche Arbeitnehmer weit häufiger und länger als männliche Arbeitnehmer.

Da jedoch bei den wiedergegebenen Untersuchungsbefunden Ausfallzeiten gemäß dem Mutterschutzgesetz zu den Fehlzeiten gerechnet wurden, dürften sicher bei Ausklammerung der Wöchnerinnen die teilweise recht erheblichen Abweichungen geringer sein.

Für diese Vermutung spricht zum einen die im allgemeinen längere Krankheitsdauer weiblicher Arbeitnehmer. Ebenso zeigt eine Fallstudie von Bräutigam, bei der Wöchnerinnen gesondert erfaßt wurden, keine geschlechtsspezifischen Unterschiede.²⁾

3332 Fehlzeiten und Familienstand/Familiengröße

Hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen Familienstand bzw. Familiengröße und den Fehlzeiten liegen nur wenige, teilweise sich widersprechende Befunde vor.

-
- 1) Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Struktur des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 303.
 - 2) Bräutigam, Georg: Zum Krankenstand der erwerbstätigen Frau, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaften, 16. Jg. 1962, Nr. 8/9, S. 96 ff.

Tabelle 36: Krankenstand nach Familienstand und Unterhaltsverpflichtung - Krankenstand einer Bundesbehörde

	durchschnittl. Krankenstand	
	Männer	Frauen
Ledig, ohne Unterhaltsverpflichtung	12,8	21,5
ledig, mit Unterhaltsverpflichtung	22	25,5
verheiratet, ohne Kinder	21	24,5
verheiratet, mit Kindern	15,6	50
verwitwet, ohne Kinder	20	26
verwitwet, mit Kindern	17	28

Quelle: Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 41

In weitgehender Übereinstimmung konnte gezeigt werden, daß verheiratete weibliche Arbeitnehmer häufiger und länger fehlen als männliche Arbeitnehmer. Mit zunehmender Kinderzahl steigt auch im allgemeinen die Fehlhäufigkeit und die Fehldauer.¹⁾

Bezüglich der Fehlzeiten verheirateter männlicher Arbeitnehmer mit und ohne Kinder im Vergleich zu den ledigen liegen nur einige sich widersprechende Befunde vor. Nach einer Fallstudie von Sopp (vgl. Tabelle 36) ist der Krankenstand verheirateter Männer höher als jener lediger Männer.²⁾ Nach Befunden von Wilhelm dagegen zeigten sich

1) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 41; Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 212; Metze, H.Th.: Fehlzeitenuntersuchungen im englischen Sprachraum, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.), Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 164; vgl. ferner Zusammenfassung außerdeutscher Befunde bei Ulich, Eberhard: Über die Fehlzeiten im Betrieb, Köln und Opladen 1965, S. 17 ff.

2) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 41.

entgegengesetzte Tendenzen.¹⁾ Auch Sopp konnte bei einer Erhebung bei 20 000 Bergarbeitern beobachten, daß der Fehlstand verheirateter Männer mit zunehmender Kinderzahl zunimmt.²⁾ Fallstudien von Kellner zeigen entgegengesetzte Tendenzen auf.³⁾

3333 Fehlzeiten und Lebensalter

Nach der schon zitierten Repräsentativerhebung der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände ist - wie aus Tabelle 37 zu entnehmen - der durchschnittliche Krankenstand älterer Arbeitnehmer im allgemeinen nicht höher als bei jüngeren Kollegen. Demgegenüber ist jedoch die Krankheitshäufigkeit "bei den Jugendlichen fast um die Hälfte höher als bei den älteren Beschäftigten. Die Krankheitsdauer nimmt mit steigendem Alter - von unter 25 Jahren bis über 45 Jahre - im Durchschnitt um mehr als 50 % zu."⁴⁾

Vergleichbare Befunde konnte auch Wilhelm bei einer Betriebserhebung aufzeigen. Die Fehlhäufigkeit nahm mit zunehmendem Alter tendenziell ab, dagegen stieg die Fehldauer in den Altersgruppen ab 30 Jahren stark an. "Die Jugendlichen unter 21 Jahren sind von der Krankenstatistik her relativ ungünstig zu beurteilen: Sie haben bei der kürzesten Krankheitsdauer die höchste Fehlhäufigkeit

-
- 1) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 213.
 - 2) Sopp, Hellmut: Das Betriebsklima als Ursachenfaktor für Krankheiten und Unfälle, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 96.
 - 3) Kellner, Wolfgang: Zusammenhänge zwischen soziologischen Situationen und Krankheiten, in: Arbeit und Leistung, 22. Jg. 1968, Nr. 6, S. 106 ff.
 - 4) Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Struktur des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 303; dieselben: Die Streuung des Krankenstandes in der deutschen Industrie ..., a.a.O., S. 139 ff.

und kommen deshalb auf verhältnismäßig viele Fehltage im Jahr. Die am günstigsten zu beurteilende Arbeitsgruppe liegt zwischen 21 und 30 Jahren: Die Arbeitnehmer dieser Arbeitsgruppe fehlen relativ selten und kommen bei kurzer Krankheitsdauer auf verhältnismäßig wenig Fehltage. Die älteren Mitarbeiter (über 40 Jahre) fehlen zwar nicht sehr oft, dafür aber sehr lange."¹⁾

Tabelle 37: Krankenstand, Krankheitshäufigkeit und Krankheitsdauer im Gesamtdurchschnitt aller Beschäftigten nach Altersgruppen und Geschlecht

Alters- gruppen	Geschl.	Kranken- stand	Auf je 100 Arbeitn. entfallen im Monat (Durchschn. Sept.-Nov.1961)				
			Krank- heits- tage	Krank- heits- fälle	Krank- heits- dauer	Fälle bis 14 Tg.	Fälle über 14 Tg.
bis 25 Jhr.	männl.	5,4	174	12,8	13,6	9,0	3,8
	weibl.	7,6	228	15,1	15,1	9,4	5,7
	insg.	6,5	197	13,8	14,3	9,2	4,6
von 25 bis 45 J	männl.	5,2	167	9,8	17,0	6,1	3,7
	weibl.	8,4	251	13,8	18,2	7,3	6,5
	insg.	6,3	191	11,0	17,4	6,4	4,6
von 45 J. ü.	männl.	6,4	192	8,2	23,4	3,7	4,5
	weibl.	8,3	249	11,3	22,0	4,8	6,5
	insg.	6,7	203	8,8	23,0	3,9	4,9
alle Alters- gruppen	männl.	5,8	176	10,0	17,6	6,0	4,0
	weibl.	8,1	244	13,9	17,5	7,7	6,2
	insg.	6,5	196	11,2	17,5	6,5	4,7

Quelle: Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Struktur des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 303

1) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 211 f.

Bei der Analyse der Betriebsunfälle eines nicht näher bezeichneten Großbetriebes kommt Klost zu vergleichbaren Befunden, wenn er nachweist, "daß die Unfälle an Maschinen bei jüngeren Mitarbeitern bis zu einem Alter von etwa 22 Jahren weitaus häufiger sind als der Durchschnittswert sämtlicher Altersklassen. Ähnlich verhält es sich bei Unfällen durch Werkzeuge, beim Transportieren und durch Sturz usw."¹⁾ Diese hier wiedergegebenen Ergebnisse stimmen weitgehend mit außerdeutschen Erhebungsbefunden überein.²⁾

Gegen diese tendenzielle Abhängigkeit der Fehlzeiten vom Alter sprechen Untersuchungsbefunde von Sopp und Fischer.

Sopp stellte fest, daß keine generelle Aussage über den Zusammenhang von Lebensalter und Krankenstand möglich sei, sondern daß vielmehr "werkspezifische Gesetzmäßigkeiten" für den Krankenstand der Lebensaltersgruppen verantwortlich seien.³⁾ Die Daten der Tabelle 38 sprechen zumindest nicht gegen diese These.

Vergleichsweise stellte auch Fischer bei einer Betriebserhebung entgegen der weitverbreiteten Erfahrung fest, daß bei den Lohnempfängern einschließlich Lehrlingen die Krankheitshäufigkeit der unter 21-jährigen weit unter dem Gesamtdurchschnitt lagen.⁴⁾

1) Klost, Walter: Unfallverhütung im Betrieb ..., a.a.O., S. 83.

2) Metze, H.Th.: Fehlzeitenuntersuchungen im englischen Sprachraum ..., a.a.O., S. 164; Ulich, Eberhard: Über die Fehlzeiten im Betrieb ..., a.a.O., S. 13.

3) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 35.

4) Fischer, Günther: Lohnfindung, Personaleinsatz und Untersuchung von Unfall- und Krankheitshäufigkeit mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung, in: Stahl und Eisen (Sonderdruck), 87. Jg. 1967, Heft 1, S. 42.

Tabelle 38: Krankenstand von zwei Betrieben

Altersgruppe	Krankentage auf jeden	
	Werk A	Werk B
14 - 18 Jahre	24,0	12,9
19 - 21 "	25,1	15,5
22 - 25 "	22,5	16,9
26 - 29 "	22,1	15,4
30 - 35 "	21,8	15,9
36 - 40 "	21,5	20,4
41 - 50 "	20,3	19,8
51 - 55 "	18,5	23,7
56 - 60 "	16,0	23,7
61 - 65 "	15,3	27,7
Gesamt-Durchschnitt	22,8	19,1

Quelle: Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse ..., a.a.O., S. 36

3334 Fehlzeiten und Dauer der Betriebszugehörigkeit

Zahlreiche Untersuchungen¹⁾ bestätigen, daß Mitarbeiter mit kürzerer Dienstzeit häufiger als länger beschäftigte Arbeitnehmer fehlen.

Sopp kommt auf Grund mehrerer Einzelerhebungen zu dem Schluß, daß die Fehlzeitenquote weitgehend von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängig sei, ja er bezeichnet die Dienstzeit als das entscheidendste Kriterium der Fehlzeiten.²⁾ Bei der Analyse des Krankenstandes eines nicht

1) Böck, Werner u.a. (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 42; Zusammenfassung englischer und amerikanischer Befunde vgl. bei Ulich, Eberhard: Über die Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 17 ff.

2) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse ..., a.a.O., S. 36.

näher bezeichneten Eisenwerkes mit 10 000 Beschäftigten beobachtete Sopp, daß "die Dienstjüngsten mit 28 Fehlschichten im Jahre den höchsten und die Dienstältesten mit 9 Fehlschichten den niedrigsten Krankenstand haben"¹⁾. Ähnlich stellt Schmatz bei Krankenstandsanalysen eines nicht näher bezeichneten Betriebes fest, "daß gerade die Betriebsangehörigen, die erst neu im Betrieb waren, ihre Kasse durch Arbeitsunfähigkeit unverhältnismäßig stark in Anspruch genommen haben."²⁾

Auch bei der Analyse von Betriebsunfällen ergaben sich vergleichbare Tendenzen.

Der Unfallstatistik eines metallverarbeitenden Betriebes entnimmt Zander: "Nach den Untersuchungen geht die Unfallhäufigkeit mit zunehmender Einarbeitung im Verhältnis zu allen Unfällen von 32 % im ersten Betriebsjahr über 17 % im zweiten Betriebsjahr auf 12 % im dritten und 9 % im vierten Betriebsjahr zurück."³⁾

Vergleichsweise beobachtet Becker: "Fast die Hälfte aller Betriebsunfälle betrifft junge Mitarbeiter, die erst ein bis zwei Jahre im Betrieb tätig sind"⁴⁾.

Auch Klost kommt auf Grund einer umfangreichen Analyse einer Unfallstatistik eines Betriebes zu dem Ergebnis, daß "etwa 32 % von 153 000 Mitarbeitern mit einer Betriebszugehörigkeit von - 1/2 Jahren fast die Hälfte aller Betriebsunfälle haben"⁵⁾.

1) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse ..., a.a.O., S. 36.

2) Schmatz, H.: Auswirkungen des Gesetzes ..., a.a.O., S. 23.

3) Zander, Ernst: Die psychologische Seite der Betriebsunfälle, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 2, S. 46.

4) Becker, Hans: Aus gut ausgebildeten Lehrlingen müssen sicherheitsbewußte Facharbeiter werden, in: MuA, 13. Jg. 1963, Nr. 3, S. 76.

5) Klost, Walter: Unfallverhütung im Betrieb ..., a.a.O., S. 84.

Diese Befunde von Einzelerhebungen werden in etwa durch die Repräsentativerhebung der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände bestätigt, wie aus Tabelle 39 ersichtlich ist.

Tabelle 39: Krankenstand der Arbeiter und Angestellten nach Betriebszugehörigkeit, Alter und Geschlecht

Alters- gruppen	Ge- schlecht	Betriebszugehörigkeit von 6-12 Monaten		Betriebszugehörigkeit von mehr als 12 M.		Alle Betr.- zugehörigk.- gruppen	
		Arbei- ter	Ange- stellte	Arbei- ter	Ange- stellte	Arbei- ter	Ange- stellte
bis 25 Jahre	männl.	7,2	2,5	6,2	2,9	6,1	2,6
	weibl.	8,8	5,1	8,6	5,3	8,4	4,9
	insg.	7,8	4,1	7,3	4,4	7,0	4,0
von 25 bis 45 Jahre	männl.	7,1	2,2	6,2	2,4	6,2	2,3
	weibl.	10,3	5,2	8,9	5,5	9,0	5,3
	insg.	8,2	3,1	7,0	3,2	7,0	3,1
v.mehr als 45 Jahren	männl.	5,8	2,1	7,3	3,6	7,1	3,5
	weibl.	9,0	6,5	9,1	5,4	8,8	5,3
	insg.	6,8	3,4	7,6	3,9	7,5	3,8
alle Alters- gruppen	männl.	7,0	2,3	6,6	2,9	6,5	2,8
	weibl.	9,4	5,2	9,1	5,4	8,7	5,3
	insg.	7,9	3,6	7,3	3,6	7,2	3,5

Quelle: Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Streuung des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 142

Während die Angestellten mit einer Beschäftigungsdauer unter einem Jahr einen unterdurchschnittlichen Krankenstand aufweisen, ist der Krankenstand der Lohnempfänger mit einer Betriebszugehörigkeit von 6 - 12 Monaten um rund 10 % höher als bei den länger Beschäftigten. Dieser Unterschied bezieht sich jedoch nur auf die bis 45jährigen Ar-

beiter, bei den älteren Arbeitern zeigt sich, wie bei den Angestellten, ein geringerer Krankenstand bei den kurzfristig Beschäftigten.

Es wurden jedoch auch dieser allgemeinen Erfahrung widersprechende Befunde aufgezeigt.

So stellte Kellner fest, daß Arbeitnehmer mit bis zu einjähriger Dienstzeit einen durchschnittlich geringeren Krankenstand aufwiesen; überdurchschnittlichen Krankenstand verursachten jedoch Arbeitnehmer mit ein- bis zweijähriger Beschäftigungsdauer.¹⁾

Auch Fischer kommt "wider Erwarten" zu dem Ergebnis, daß die Unfallquote der kurzfristig Beschäftigten günstiger liegt als bei der langfristigen Stammebelegschaft. Bezüglich des Krankenstandes ergab sich bei der gleichen Erhebung, daß von den neuen 18 % im Laufe eines Jahres krank waren, während es bei den länger beschäftigten Arbeitnehmern rund 40 % waren.²⁾

Vergleichsweise beobachtet auch Wilhelm, daß die Fehlhäufigkeit der unter einem Jahr Beschäftigten wesentlich niedriger war als die Fehlhäufigkeit länger Beschäftigter.³⁾

Diese der allgemeinen Erfahrung widersprechenden Befunde verdeutlichen, daß eine Abhängigkeit der Fehlzeiten vom Lebensalter grundsätzlich nicht angenommen werden kann.

1) Kellner, Wolfgang: Ursachen eines hohen Krankenstandes, in: Arb.wiss., 2. Jg. 1963, Heft 2, S. 70.

2) Fischer, Günther: Lohnfindung, Personaleinsatz ..., a.a.O., S. 40.

3) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 217.

Tabelle 40: Krankheitshäufigkeit und Krankheitsdauer der Arbeiter und Angestellten nach Altersgruppen und Geschlecht - Repräsentativerhebung

Alters- gruppen	Ge- schlecht	A r b e i t e r			A n g e s t e l l t e		
		auf je 100 Beschäftigte entfallen			auf je 100 Beschäftigte entfallen		
		Krank- heits- tage	im Monat Fälle über 14 Tg.	Fälle bis 14 Tg.	Krank- heits- tage	im Monat Fälle über 14 Tg.	Fälle bis 14 Tg.
bis 25 Jahre	männlich	184	13,1	9,1	79	9,7	8,1
	weiblich	252	15,2	8,7	145	14,7	10,0
	insgesamt	211	13,9	9,0	122	12,9	9,5
von 25 bis 45 Jahren	männlich	188	10,4	6,1	70	7,4	9,4
	weiblich	270	13,8	6,7	161	14,2	11,3
	insgesamt	211	11,3	6,3	94	9,2	10,2
von mehr als 45 Jahren	männlich	215	8,6	3,6	106	6,7	15,9
	weiblich	265	11,3	4,3	160	11,3	14,1
	insgesamt	225	9,2	3,7	114	7,4	15,5
alle Alters- gruppen	männlich	195	10,5	6,1	84	7,4	11,4
	weiblich	262	13,9	7,0	163	14,0	11,6
	insgesamt	215	11,5	6,4	107	9,6	11,4

Quelle: Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Struktur des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 304

3335 Fehlzeiten und Anstellungsverhältnis / berufliche Qualifikation

Wie aus bereits angeführten Daten¹⁾ ersichtlich und durch sämtliche vorliegenden Studien bestätigt, ist der Krankenstand der Lohnempfänger unabhängig von Alter, Geschlecht und Dauer der Betriebszugehörigkeit wesentlich höher als derjenige der Angestellten.

Nach der Repräsentativerhebung der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (vgl. Tabelle 40) ist im Durchschnitt der Krankenstand der Arbeiter mehr als doppelt so hoch wie derjenige der Angestellten. Besonders stark ist dieser Unterschied bei männlichen Arbeitnehmern. Der höhere Krankenstand der Lohnempfänger wird sowohl durch eine höhere Krankheitshäufigkeit wie auch durch eine längere Krankheitsdauer der gewerblichen Arbeitnehmer bewirkt.²⁾

Noch stärkere Differenzen zeigten sich bei einer Fallstudie von Wilhelm. Dort wiesen die gewerblichen Arbeitnehmer dreimal so viel Fehltage auf wie die Angestellten.³⁾

Es kann auch als weitgehend gesichert angesehen werden, daß in der Regel mit zunehmender beruflicher Qualifikation die Fehlzeiten abnehmen.

Der zitierten Repräsentativerhebung zufolge war der durchschnittliche Krankenstand der Facharbeiter um etwa 15 % niedriger als derjenige aller Lohnempfänger. Diese Unterschiede zeigten sich sowohl bei den männlichen und weiblichen Arbeitnehmern als auch bei sämtlichen Betriebszugehörigkeits- und Altersgruppen. Während der geringe Krankenstand der männlichen Facharbeiter meist auf eine ge-

1) Vgl. Tabelle 39.

2) Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Streuung des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 142.

3) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 207.

ringere Krankheitshäufigkeit zurückzuführen ist, kommt der vergleichsweise geringe Krankenstand bei den weiblichen Facharbeitern durch deren kürzere Krankheitsdauer zustande.¹⁾

Auch bei dem Vergleich verschiedener Leistungsgruppen der Angestellten liegt der Krankenstand der Angestellten einfacherer Tätigkeiten im allgemeinen um rund $\frac{1}{3}$ höher als der durchschnittliche aller Angestellten. Diese Differenz verringert sich jedoch wesentlich, wenn man Fehlzeiten männlicher und weiblicher Angestellter getrennt betrachtet. Vor allem bei den weiblichen Angestellten mit einfacheren Tätigkeiten besteht in der Höhe des Krankenstandes kein Unterschied gegenüber den übrigen weiblichen Arbeitnehmern. "Danach ist der Unterschied im Gesamtdurchschnitt von männlichen und weiblichen Angestellten weitgehend dadurch bestimmt, daß bei den einfacheren Tätigkeiten die Zahl der Frauen stark überwiegt und ihre gegenüber den Männern relativ hohe Krankheitshäufigkeit den Gesamtdurchschnitt des Krankenstandes nach oben zieht."²⁾

Diese durch die Repräsentativerhebung aufgezeigten Unterschiede wurden auch bei mehreren Fallstudien beobachtet,³⁾ so daß der allgemeine Trend, mit zunehmender beruflicher Qualifikation nehmen die Fehlzeiten ab, als weitgehend gesichert angesehen werden kann.

1) Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Streuung des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 143.

2) Ebenda, S. 145 f.

3) Zander, Ernst: Die psychologische Seite der Betriebsunfälle ..., a.a.O., S. 46; Stammnitz: Was kann der Betrieb gegen die Scheinkranken unternehmen? in: MuA, 11. Jg. 1959, Heft 4, S. 102; Kellner, Wolfgang: Ursachen eines hohen Krankenstandes ..., a.a.O., S. 70; Metze, H.Th.: Fehlzeitenuntersuchungen im englischen Sprachraum, a.a.O., S. 165; Ulich, Eberhard: Über die Fehlzeiten im Betrieb, a.a.O., S. 24; Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 44.

3336 Erkenntniswert der statistischen Analyse

Die wiedergegebenen Befunde der Strukturanalysen der Fehlzeiten ließen einige allgemeine Tendenzen erkennen; Befunde einiger Fallstudien widersprechen jedoch den allgemeinen Tendenzen, so daß nicht grundsätzlich von einer Abhängigkeit gesprochen werden soll.

Es lassen sich folgende Tendenzen bezüglich der Fehlzeiten festhalten:

- Weibliche Arbeitnehmer fehlen im allgemeinen häufiger und auch länger als männliche Arbeitnehmer. Die vergleichsweise hohen Ausfallzeiten dürften jedoch insbesondere durch Ausfallzeiten nach dem Mutterschutzgesetz verursacht werden.
- Bei weiblichen Arbeitnehmern nehmen Fehlzeiten mit zunehmender Kinderzahl zu.
- Im allgemeinen fehlen jüngere Arbeitnehmer häufiger, jedoch nicht so lange wie ältere Arbeitnehmer.
- Meist nimmt mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit die Fehlzeit ab.
- Lohnempfänger fehlen meist häufiger und auch länger als Gehaltsempfänger.
- Mit zunehmender beruflicher Qualifikation sinkt im allgemeinen die Fehlhäufigkeit und die Fehldauer.

Die statistische Analyse der Struktur der Fehlzeiten zeigt, wenn auch durch Durchschnittszahlen teilweise verfälscht, einen weiteren wesentlichen Befund: Nicht die Gesamtheit der Arbeitnehmer ist für den Fehlstand eines Betriebes verantwortlich, sondern meist nur ein relativ kleiner Teil der Belegschaftsangehörigen.

Den vorliegenden Befunden zufolge läßt sich eine ganz grobe Gliederung treffen: Rund 1/3 der Beschäftigten fehlten während des Beobachtungszeitraumes - meist ein Jahr - gar nicht; ein weiteres Drittel fehlte nur wenige Tage,

während das restliche Drittel der Belegschaftsangehörigen im eigentlichen die Höhe der Fehlzeiten bestimmt. Zwar mag diese grobe Gliederung nicht befriedigen - je nach Belegschaftsstruktur dürfte sich dieses Verhältnis auch verschieben -, jedoch ist von Bedeutung, daß ein relativ kleiner Teil der Belegschaftsangehörigen - es wird von einem "bösen Drittel" gesprochen¹⁾ - in besonderem Maße "fehlzeitenanfällig" ist.

Eine Politik der Fehlzeitenbekämpfung dürfte somit dann erfolgversprechend sein, wenn insbesondere die "fehlzeitenanfälligen" Arbeitnehmer durch bestimmte Maßnahmen getroffen werden.

Diese Maßnahmen müssen jedoch die Bedingungen der Fehlzeiten beeinflussen, und diese Bedingungen können auf Grund von Strukturanalysen der Fehlzeiten nur teilweise vermutet werden.

334 Die unabhängigen Variablen der Fehlzeiten

Entsprechend der Definition lassen sich drei "Arten" der Fehlzeiten unterscheiden: "Krankheit", "Unfall" und "Absentismus".

Diese verschiedenen "Arten" der Fehlzeiten erschweren, so könnte man annehmen, die Bildung einer allgemeinen Theorie der Fehlzeiten, da anscheinend keine gemeinsamen Bedingungen dieser "verschiedenen" Verhaltensweisen vorhanden sind.

So wird zweifellos die "Krankheit" auch von dem allgemeinen "Gesundheitszustand", der physiologischen Widerstandsfähigkeit und den von außen auf den Menschen eindringenden Infektionen und Belastungen bestimmt. Diese Aspekte

1) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse ..., a.a.O., S. 40; Meenzen, Hans: Faktorenanalyse des Krankenstandes oder "das böse Drittel", in: Der leitende Angestellte, 14. Jg. 1964, Nr. 4, S. 66.

werden insbesondere von der naturwissenschaftlich orientierten "Schulmedizin" aufgegriffen.

Unfälle können durch technische Störungen und somit grundsätzlich durch den Grad der jeweiligen "Unfallgefahr" der auszuführenden Arbeit bestimmt sein.

Der Absentismus ist zumindest nicht direkt durch derartige Bedingungen bestimmt.

Gemeinsam ist jedoch diesen "Arten" des Fehlens, daß der Beginn und auch das Ende der Fehlzeit durch den Willensentschluß des Arbeitnehmers bestimmt wird, und so könnte ein individualpsychologischer Ansatzpunkt als gemeinsame theoretische Grundlage dieser verschiedenen Fehlzeiten gewählt werden.¹⁾

Da aber "Krankheit" und "Absentismus" auch ein "soziales" Phänomen sind, das von allgemeinen gesellschaftlichen Wertvorstellungen bestimmt ist, wie schon der weithin bekannte, "legitime" Slogan: 'jetzt nehme ich mir mal meine Grippe' verdeutlicht, erscheint ein sozialpsychologischer Ansatzpunkt zweckmäßiger.

So sollen im folgenden die theoretischen Ansätze der Sozial-Medizin²⁾ sowie insbesondere der psychosomatischen

1) So wird insbesondere im Zusammenhang mit der Unfallforschung häufig ein individualpsychologischer Ansatzpunkt gewählt; vgl. Burkhard, F.: Stand der Unfallforschung und praktische Schlußfolgerungen, in: Arb.wiss. 1. Jg. 1962, Nr. 1, S. 11 ff.

2) Vgl. hierzu Ellyng, Ray H.: Die medizinische Soziologie in den Vereinigten Staaten - ihre Rolle und Integration, in: René König und M. Tönnemann (Hrsg.): Probleme der Medizin-Soziologie, 2. Aufl., Köln und Opladen 1961, S. 273 ff.; Pflanz, Manfred: Sozialer Wandel und Krankheit, Stuttgart 1962, S. 19 ff.; Parsons, Talcott: Struktur und Funktion der modernen Soziologie, in: René König und M. Tönnemann (Hrsg.): Probleme der Medizin-Soziologie, 2. Aufl., Köln und Opladen 1961, S. 10 ff.

Medizin¹⁾ aufgegriffen werden.

Die Psychosomatik ist inzwischen ein weitgehend anerkannter Zweig der medizinischen Forschung und hat einen hohen Grad der Wissenschaftlichkeit erlangt. Der psychosomatische Forschungsansatz geht von der "Vorstellung" der "Leib-Seele-Einheit" des Menschen aus und versucht, "Krankheiten" auf "seelische Störungen" zurückzuführen.

Es kann hier nicht weiter auf diesen Forschungsansatz eingegangen werden. Von entscheidender Bedeutung ist jedoch für vorliegende Problemstellung, daß nach der psychosomatischen Theorie nicht nur psychologische Krankheitsbilder, wie z.B. Neurosen, sondern ebenso auch pathologische Krankheitserscheinungen durch seelische Konfliktsituationen, durch "stress-Bedingungen" verursacht werden können.

Aufbauend auf dieser psychosomatischen Theorie und auf dem im vorhergehenden Kapitel geprüften Konzept der allgemein verhaltensbestimmenden Erwartungen wird von folgender Arbeitshypothese ausgegangen:

Wenn die allgemeinen verhaltensbestimmenden Erwartungen der Arbeitnehmer als nicht oder nur ungenügend erfüllt interpretiert werden, so erhöhen sich die Fehlzeiten. Kommen dagegen die äußeren Gegebenheiten nach der subjektiven Deutung der Arbeitnehmer den Erwartungen entgegen, so werden die Fehlzeiten abnehmen.

Als allgemein verhaltensbestimmend wurden oben folgende Erwartungen erkannt: materielle Erwartungen, Erwartung nach Sicherheit, Erwartung nach angenehmen Arbeitsbedin-

1) Weizäcker, Viktor von: Soziale Krankheit und soziale Gesundheit, Göttingen 1955, S. 28 ff.; derselbe: Über psychosomatische Medizin, in: Psychologische Rundschau, 3. Jg. 1952, S. 157 ff.; Uexküll, Thure von: Grundfragen der psychosomatischen Medizin, Hamburg 1963, S. 10 ff.; derselbe: Was kann eine Spezialdisziplin "Soziologische Medizin" für eine allgemeine Medizin leisten? in: René König und M. Tönnemann: Probleme der allgemeinen Medizin-Soziologie, 2. Aufl., Köln und Opladen 1961, S. 58 ff.

gungen, Erwartung nach beruflichem Fortkommen, soziale Erwartungen und mit dem privaten Lebensbereich verbundene Erwartungen.

Diese Erwartungen bestimmen, so wird unterstellt, die Fehlzeiten, d.h. die Krankheit, den Unfall und den Absentismus.

Die Fehlzeiten sind somit eine bewußte oder unbewußte Gegenreaktion auf nicht oder nur ungenügend erfüllte Erwartungen.

Diese Hypothesen sollen, soweit es die zur Verfügung stehenden Befunde ermöglichen, im folgenden geprüft werden.

Der theoretische Ansatz wird nicht als genereller theoretischer Ansatz verstanden, denn die Bedingungen der "Krankheiten", die von der "Schulmedizin" angeboten werden, werden bei dem vorgelegten theoretischen Konzept weitgehend nicht berücksichtigt.

Dieser bewußt eingeengte Forschungsansatz bietet jedoch, wie noch gezeigt wird, dem Betriebspraktiker Möglichkeiten der Beeinflussung der Fehlzeiten, die mit Hilfe der Theorien der "Schulmedizin" nicht angeboten werden können.

Und sollten die unterstellten Hypothesen einer Prüfung standhalten, so würden sich gleichzeitig Gemeinsamkeiten einer Fluktuations- und Fehlzeitenbekämpfung anbieten, denn das subjektive Erwartensniveau der Arbeitnehmer wurde für beide Verhaltensweisen als bestimmend unterstellt.

34 Theorie der Beeinflussung der Fehlzeiten durch zusätzliche Sozialleistungen

Aufbauend auf dem soeben dargelegten theoretischen Konzept der Fehlzeiten ergibt sich folgende Arbeitshypothese:
Wenn die verschiedenen zusätzlichen Sozialleistungen den Erwartungen der Arbeitnehmer entgegenkommen, so werden diese Instrumente zu einer Minderung der betrieblichen Fehlzeiten beitragen.

Durch eine Gewichtung der verschiedenen Erwartungen soll der Aussagegehalt der unterstellten Arbeitshypothese erhöht werden.

Die Vielfalt der hypothetisch unterstellten Wirkungszusammenhänge ist in Schaubild 4 dargestellt.

Schaubild 4: Wirkungsmöglichkeiten der Beeinflussung der Fehlzeiten durch die zusätzlichen Sozialleistungen

Zusätzliche Sozialle-
stungen-----
unterschiedliche Art,
Modalität, Bemessungs-
grundl., Empfängerkreis

Allgemeine Bedingungen
der Fehlzeiten-----

materielle Erwartungen
"sicherer Arbeitsplatz"
wirtsch.Zukunftssicherung
"angenehme" Arbeitsbed.
berufliches Fortkommen
soziale Erwartungen
mit dem privaten Lebens-
bereich verb. Erwartungen

Unfall, Krankheit,
Absentismus-----
Fehlzeiten

relativiert nach sozial-
relevanten Kategorien und
nach der jeweiligen Ar-
beitssituation sowie ge-
samtwirtschaftl. Situation

35 Die Erwartungen der Arbeitnehmer als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von den zusätzlichen Sozialleistungen

Trotz der Problematik, verschiedene gleichzeitig wirkende Bedingungen getrennt voneinander zu beschreiben, ist es aus analytischen Gründen zweckmäßig, die Abhängigkeit der Fehlzeiten von den als verhaltensbestimmend unterstellten Bedingungen gesondert zu prüfen. Die Beeinflußbarkeit dieser Bedingungen mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen wurde im vorhergehenden Kapitel weitgehend geprüft, so daß diesbezüglich entsprechende Verweise genügen mögen.

351 Materielle Erwartungen als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Die verhaltensbestimmende Wirkung materieller Erwartungen insbesondere für jüngere Arbeitnehmer sowie der "Symbolcharakter" des Arbeitsentgelts wurde oben aufgezeigt.¹⁾

Das tendenziell unterschiedliche Fehlzeitenverhalten der Lohn- und Gehaltsempfänger, die geringeren Fehlzeiten qualifizierterer Arbeitnehmer im Vergleich zu weniger qualifizierten (und damit auch meist unteren Lohn- bzw. Gehaltsgruppen angehörenden) Arbeitnehmern könnte zu dem Schluß verleiten, daß die Lohnhöhe die Fehlzeiten bestimmt.

Eine Abhängigkeit der Fehlzeiten von der Höhe des Einkommens wird denn auch mehrfach vermutet, und mit Hilfe statistischer Vergleiche zwischen Lohnhöhe und Fehlzeiten glaubt man, derartige Zusammenhänge empirisch sichern zu können.²⁾

1) Vgl. oben, Kap. 251.

2) So z.B. Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus..., a.a.O., S. 277; Thieding, Friedrich: Krankheit und Wirtschaft ..., a.a.O., S. 53.

Abgesehen davon, daß derartige Korrelationsanalysen diesen unterstellten Zusammenhängen widersprechende Befunde erbrachten¹⁾ - so konnte z.B. Wilhelm aufzeigen, daß weibliche Arbeitnehmer mit geringerem Verdienst häufiger fehlen als ihre Kollegen höherer Lohngruppen, bei männlichen Arbeitnehmern zeigte sich jedoch eine entgegengesetzte Tendenz²⁾ - und so zumindest nicht allgemein gültig eine Abhängigkeit der Fehlzeiten von der Höhe des Arbeitsentgeltes angenommen werden kann, sind derartige statistische Vergleiche zwischen Fehlhäufigkeit und Lohn- bzw. Gehaltsniveau nur dann aussagefähig, wenn die Interdependenz des Arbeitsentgeltes zu Lebensalter, Ausbildungsstand, beruflichen Funktionen und dgl. durch eine Mehrfaktorenanalyse entsprechend berücksichtigt wird.

Aber wenn auch mit Hilfe derart verfeinerter Analysen keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen Höhe des Arbeitsentgeltes und Fehlzeiten aufgezeigt werden können, so spricht dies nicht grundsätzlich gegen die Annahme einer Abhängigkeit der Fehlzeiten von den materiellen Erwartungen.

Wie sich bei der Prüfung der Abhängigkeit der Fluktuation von der Höhe des Arbeitsentgeltes recht eindeutig zeigte, bestimmt aber nicht primär die Höhe des Arbeitsentgeltes die Einstellungen und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer, sondern vielmehr der "gerecht empfundene" Lohn. Diese verhaltensbestimmende Lohngerechtigkeit wird jedoch nicht primär durch das absolute Lohnniveau, sondern vielmehr durch die innerbetrieblichen Lohnrelationen bestimmt. Und wenn diese "Lohngerechtigkeit", die Bejahung innerbetrieblicher Lohnrelationen allgemein verhaltensbestimmend ist, so ist zu vermuten - ein unterstellter Zusammenhang der mit Hilfe statistischer Korrelationsanalysen zwischen Arbeitsentgelt und Fehlzeiten nicht nachgewiesen werden

1) Fischer, Günther: Lohnfindung, Personaleinsatz ..., a.a.O., S. 41; Sopp, Hellmut: Was der Mensch braucht... - Ein tiefenpsychologischer Exkurs über Erfüllung und Versagen im Beruf, Düsseldorf 1958, S. 210.

2) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation ..., a.a.O., S. 227.

kann -, daß diese Lohngerechtigkeit auch die Fehlzeiten bestimmt. Einige wenige Befunde sprechen für diese These.

So fehlen nach einer Fallstudie von Kellner jene Arbeitnehmer, die die innerbetrieblichen Lohnunterschiede für gerecht halten, durchschnittlich 11,1 Tage, jene dagegen, die die Lohnunterschiede für ungerecht halten, fehlen 29,5 Tage.¹⁾

Dieser Tendenz entsprechend kann Wilhelm aufzeigen, daß jene Arbeitnehmer, die sich positiv über den Lohn und die Sozialleistungen äußern, sowohl weniger häufig (2,38mal) als auch weniger lang (Fehldauer je Fall 6,82 Tage) fehlen als jene Arbeiter, die sich gegenüber dem Lohn und den Sozialleistungen negativ äußern (Fehlhäufigkeit 3,63; Fehldauer 9,11).²⁾

Diese Befunde³⁾ einzelner Fallstudien erlauben zwar grundsätzlich keine Verallgemeinerung, und so ist der unterstellte Wirkungszusammenhang auch nur ungenügend gesichert. Dennoch kann angenommen werden, daß ein mit dem Arbeitsentgelt unzufriedener Mitarbeiter weit häufiger und auch länger fehlen wird als der "gerecht Entlohnte". Denn wenn, wie gezeigt, die Lohngerechtigkeit entscheidend die Einstellungen und das Verhalten des Arbeitnehmers bestimmt, so wird der "ungerecht Entlohnte" von den ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der "Gegenreaktion" Gebrauch machen, sei es durch Minderleistung, Fluktuation oder auch erhöhte Fehlzeiten. Neben dieser bewußten Gegenreaktion, die sich somit auch in einem häufigeren Absentismus zeigen dürfte, führt, wie der psychosomatische Forschungs-

1) Kellner, Wolfgang: Ursachen eines hohen Krankenstandes ..., a.a.O., S. 68.

2) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 226.

3) Vgl. ferner Befunde bei: Paul, Helmut: Krankenstand und Unfall - Sozial- und tiefenpsychologische Zusammenhänge, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 52.

ansatz zeigt, eine dauernde Unzufriedenheit, in diesem Falle eine Unzufriedenheit mit dem Lohn, ein Gefühl der Unterbewertung und Nicht-Anerkennung - man beachte in diesem Zusammenhang den Symbolcharakter des Lohnes - auch zu physischen, also keineswegs simulierten "Krankheiten".

Diese Überlegungen sprechen für die angenommene Abhängigkeit der Fehlzeiten von der subjektiven Einschätzung der Lohngerechtigkeit.

Wenn nun aber Arbeitnehmer unterer Einkommensgruppen häufiger fehlen als die "besser" bezahlten Arbeitskollegen, kann dies nicht, zumindest nicht allein - mit einer - unterstellten - größeren Lohnzufriedenheit der "besser" bezahlten Arbeitnehmer erklärt werden, sondern es muß vielmehr berücksichtigt werden, daß mehrere Bedingungen die Fehlzeiten bestimmen. So ist vielmehr anzunehmen, daß die geringeren Fehlzeiten der Arbeitnehmer höherer Einkommensgruppen durch das Vorhandensein weiterer, die Fehlzeiten einschränkender Bedingungen (z.B. verantwortungsvolle, anerkannte Tätigkeit) bestimmt sind.

Wenn man aber gleichzeitig berücksichtigt, daß sich eine anerkannte, verantwortungsvolle Arbeit auch in der Höhe des Arbeitsentgeltes widerspiegelt, so werden die teilweise beobachteten Zusammenhänge zwischen Lohnhöhe und Fehlzeiten verständlich.

Wenn nun aber die Fehlzeiten von der Lohngerechtigkeit bestimmt werden, so wären durch eine entsprechende innerbetriebliche Lohn- und Gehaltspolitik, durch eine Verbesserung der noch recht zweifelhaften Methoden der Lohnfindung die Fehlzeiten zu senken. Daneben kann aber auch mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen, durch leistungsunabhängige oder leistungsabhängige Geldleistungen, eine "nachträgliche" Lohnkorrektur, eine Veränderung der innerbetrieblichen Arbeitsentgeltrelationen bewirkt werden.¹⁾

1) Vgl. oben, S. 141.

Aber sowohl leistungsbezogene wie auch leistungsunabhängige Barzuwendungen können die Unzufriedenheit einzelner Belegschaftsgruppen fördern, so daß nicht grundsätzlich gesagt werden kann, welche Bemessungsgrundlage im stärkeren Maße zur Minderung der Fehlzeiten beiträgt.

Aber wenn auch die Geldzuwendungen den materiellen Erwartungen der Arbeitnehmer entgegenkommen und zu einer Lohn-gerechtigkeit beitragen können - da diesen Leistungen von den Arbeitnehmern ein Entgeltcharakter zugeschrieben wird -, so darf dennoch der fehlzeitenmindernde Effekt dieser Geldleistungen nicht überschätzt werden, insbesondere dann, wenn der Arbeitnehmer mit der Entlohnung bereits unzufrieden ist. Denn wenn die Arbeitnehmer mit dem vertraglich vereinbarten, regelmäßig anfallenden Lohn bzw. Gehalt unzufrieden sind, so dürfte diese Unzufriedenheit nur wenig durch periodisch ausgeschüttete Barzuwendungen gemindert werden.

Neben diesen Geldleistungen, die sofort in die Verfügungsgewalt der Arbeitnehmer übergehen, tragen die meisten weiteren Geld-, Sach- und Dienstleistungen direkt oder indirekt zu einer materiellen Besserstellung der Arbeitnehmer bei. Unter den Aspekten materieller Erwartungen bzw. unter den Aspekten des Beitrages zur Lohngerechtigkeit dürfte diesen Sozialmaßnahmen kein entscheidender fehlzeitenmindernder Effekt zukommen.

Nach den bisherigen Überlegungen erscheinen materielle Anreize als wenig geeignet, Fehlzeiten zu mindern. Möglicherweise sind sie jedoch dann mit Hilfe von Barzuwendungen zu senken, wenn die Fehlzeiten bei der Bemessung der Prämien berücksichtigt werden. Derartige Geldleistungen, sog. "Anwesenheitsprämien" oder auch nach Fehlzeiten gestaffelte Ergebnis- und Gewinnbeteiligungssysteme, Jahresprämien und Weihnachtsgratifikationen werden häufig als erfolgsversprechendes Instrument einer

Fehlzeitenbekämpfung angesehen¹⁾ und wurden zu Beginn der 60er Jahre in mehreren Betrieben eingeführt.²⁾

Gemeinsam ist den hier angesprochenen materiellen Anreizen, daß die Höhe der Geldzuwendungen je nach Fehldauer und/oder Fehlhäufigkeit um einen zuvor fixierten Betrag vermindert wird bzw. daß die Prämien bei geringem Fehlen entsprechend erhöht werden. Die im einzelnen gebräuchlichen Bemessungsmodi wie auch die Höhe der ausgeschütteten Prämien weichen jedoch in den einzelnen Betrieben erheblich voneinander ab, so daß im folgenden nur einige wenige Beispiele wiedergegeben werden können.

In vielen Betrieben wird die Anwesenheitsprämie entsprechend den fehlenden Tagen gekürzt (z.T. werden der erste oder mehrere Fehltage nicht berücksichtigt); in anderen Fällen werden Fehltage ab einer bestimmten Höhe nicht mehr berücksichtigt - eine kleine Prämie wird also immer bezahlt, daneben werden auch nur die Fehlfälle bei der Bemessung berücksichtigt.

Wird auf eine Einführung von reinen Anwesenheitsprämien verzichtet, so kann bei der Bemessung der Jahresabschlußgratifikation, des Weihnachtsgeldes u. dgl. entsprechend den Fehltagen ein Abzug vorgenommen werden.

Ähnlich wie diese Anwesenheitsprämien sind auch die schon seit längerer Zeit gebräuchlichen Unfallprämien aufgebaut, bei denen die Höchstprämie je nach Arbeitsunfall, nach Dauer der Abwesenheit um einen bestimmten Betrag vermindert wird. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die sog. Gruppenprämien, jene Prämien, die

1) Zander, Ernst: Einige Maßnahmen gegen den kostspieligen Personalwechsel, a.a.O., S. 186; Prigge, Hans: Arbeitszeit, Fehlzeit, a.a.O., S. 209; Fischer, Robert: Betriebstreue ist kein leerer Wahn, in: MuA, 15. Jg. 1963, Heft 5, S. 136 ff.; Koch, Jürgen: Der Erfolg einer richtig geplanten und durchgeführten Anwesenheitsprämie ..., a.a.O., S. 135 ff.

2) Böck, Werner u.a. (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 91.

einer Arbeitsgruppe nach einer bestimmten unfallfreien Zeit gewährt werden.

Die Höhe der in der Praxis gewährten Anwesenheitsprämien bewegt sich nach den uns vorliegenden Angaben zwischen 2,-- und 80,-- DM pro Monat und zwischen 30,-- und 300,--DM und mehr im Jahr. Ähnlich sind die Einkommensverluste bzw. Gewinne bei den nach Fehlzeiten gestaffelten Jahresabschlußgratifikationen.¹⁾

Diese unterschiedlichen Höhen, aber auch die unterschiedlichen Bemessungsmodi erlauben keine allgemeine Aussage bezüglich der fehlzeitenbestimmenden Wirkung der Anwesenheitsprämien, denn die jeweilige Modalität, aber auch die strukturelle Zusammensetzung der Belegschaft dürften die Effizienz der Anwesenheitsprämien nicht unwesentlich bestimmen.

Die Befürworter dieser materiellen Anreize begründen diese meist mit dem höheren Beitrag zur Gesamtproduktivität der nie oder selten fehlenden Arbeitnehmer.²⁾ Dem wird jedoch entgegengehalten, daß es bedauerlich, ja widersinnig sei, ein an sich selbstverständliches Verhalten des Arbeitnehmers, nämlich die Anwesenheit im Betrieb, noch zusätzlich zu belohnen.³⁾ Hiergegen stellt jedoch Goossens fest, daß es heute nicht mehr selbstverständlich sei, regelmäßig am Arbeitsplatz zu erscheinen und daß es so eines gewissen Anreizes bedürfe.⁴⁾

1) Koch, Jürgen: Der Erfolg einer richtig geplanten Anwesenheitsprämie, a.a.O., S. 137; Boeck, Werner u.a. (Bearb.): Die Ursachen der Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 110; o.V.: Prämie gegen Krankfeiern, in: AG, 14. Jg. 1962, Nr. 8, S. 233.

2) Goossens, Franz: Sinn und Unsinn der Zahlung von Anwesenheitsprämien, in: MuA, 14. Jg. 1962, Nr. 4, S. 102.

3) Thol, Willi: Kampf den Bummelanten durch zweckmäßige Kontrolle ..., a.a.O., S. 236.

4) Goossens, Franz: Sinn und Unsinn ..., a.a.O., S. 102.

Die Wirkung dieses Anreizes erscheint jedoch nach den vorhergehenden theoretischen Überlegungen sehr zweifelhaft.

Mehrfach konnte jedoch aufgezeigt werden, daß nach Einführung von Anwesenheitsprämien die Fehlzeiten im Betrieb abnahmen.

So berichtet Koch über den Rückgang des durchschnittlichen Krankenstandes bei männlichen Arbeitnehmern von 3,8 auf 2,7 und bei weiblichen Arbeitnehmern von 4,5 auf 3,2 nach der Einführung einer Anwesenheitsprämie, bei der für jedes Fehlen 1/5 der Jahresprämie abgezogen wurde.

Tabelle 41: Fehlhäufigkeit vor und nach Einführung einer Anwesenheitsprämie - Betriebserhebung in v.H.

Fehlfälle auf jeden	Werk A		Werk B	
	nach	vor	nach	vor
keinmal	66,2	33,0	76,3	46,0
einmal	20,8	30,0	17,5	29,0
zweimal	7,9	20,0	4,1	15,0
dreimal	3,3	11,0	1,5	6,0
viermal	1,3	4,0	0,3	2,0
fünfmal und mehr	0,5	2,0	0,3	1,0

Quelle: Koch, Jürgen: Der Erfolg einer richtig geplanten Anwesenheitsprämie ..., a.a.O., S. 137

Auch bei der Firma Krafft zeigte sich - um ein weiteres Beispiel anzuführen, daß nach Einführung einer Anwesenheitsprämie (Jahresprämie = 1/2 Monatsgehalt, Abzug für jeden Fehlfall 1/5 der Prämie) ein deutliches Absinken der Fehlzeiten. "Der Erfolg der Einführung der Anwesenheitsprämie ist frappant. Der Krankenstand ist schlagartig auf die Hälfte gesunken."¹⁾

1) O.V.: Erfolgreicher Kampf gegen 'Krankheit' durch Anwesenheitsprämien, in: MuA, 13. Jg. 1961, Nr. 4, S. 104.

Vergleichsweise Tendenzen wurden auch im Zusammenhang mit den Unfallprämien beobachtet. So berichtet z.B. Weckwerth aus einem Hüttenwerk, in dem nach Einführung von Unfallprämien die Unfälle während eines Jahres von 120 auf 85 zurückgingen, die Ausfalltage verminderten sich von 2201 auf 1439.¹⁾

Trotz dieser anscheinend eindeutigen Zusammenhänge zwischen der Gewährung von Anwesenheitsprämien und dem Rückgang der Fehlzeiten bestehen jedoch erhebliche Zweifel an der Wirksamkeit dieses Instrumentes.

Zum einen mußte festgestellt werden, daß nach Einführung der Anwesenheitsprämien kein oder nur ein vorübergehender Rückgang der Fehlzeiten eintrat.²⁾ Zum anderen fällt es schwer, den Rückgang von Fehlzeiten, insbesondere die Abnahme länger dauernder Fehlfälle mit Hilfe der Anwesenheitsprämien "sinnvoll" zu erklären.

Ein Absinken der Fehlzeiten aufgrund dieser materiellen Anreize wäre nur dann "sinnvoll" zu erklären, wenn der Fehlstand des Betriebes überwiegend durch Absentismus bestimmt ist. In diesen Fällen, so könnte man annehmen, würden die Arbeitnehmer auf Fehlzeiten verzichten, da sie ansonsten finanzielle Einbußen hinnehmen müssen. Diese Wirkung kann jedoch nur bei entsprechend hohen finanziellen Anreizen angenommen werden; der materielle Gewinn müßte größer sein als die durch das Fernbleiben gewonnenen Vorteile, größer als mögliche steuerliche Vorteile bzw. bedeutender als der Freizeitwert. Anwesenheitsprämien von monatlich 5,-- oder auch 20,-- DM dürften dies keineswegs bewirken.

Eine gewisse fehlzeitenmindernde Wirkung dürfte so gesehen nur bei erheblichen Einkommensgewinnen, wie z.B. bei stark

1) Weckwerth, Martin: Die Sozialleistungen in westdeutschen Industriebetrieben ..., a.a.O., S. 137.

2) Kellner, Wolfgang: Betriebsklima und Krankenstand, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 18, S. 558.

gestaffelten Jahresabschlußprämien, angenommen werden. Ebenso könnten auch Gruppenunfallprämien, insbesondere wegen der gegenseitigen Kontrolle der Gruppenmitglieder, fehlzeitenmindernd wirken.

Fehlzeiten setzen sich jedoch nicht nur aus Absentismus zusammen, sondern werden auch durch "echte Krankheiten" der Arbeitnehmer bestimmt. Eine Fehlzeitenbekämpfung mit Hilfe von Anwesenheitsprämien ist jedoch in diesen Fällen eine typische "Symptombekämpfung", die zwar leicht durchführbar, aber sicher nicht wirkungsvoll ist, da sie keine "Ursachenbekämpfung" darstellt. Denn mit Hilfe materieller Anreize werden die Bedingungen der Fehlzeiten nicht beeinflußt, zum anderen können diese materiellen Anreize die Fehlzeiten auch erhöhen, wenn die nach Fehlzeiten gestaffelten Prämien als ungerecht empfunden werden.

Werden Geldleistungen nach dem Alter oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit bemessen, so stößt dies nur selten auf den Widerstand der Arbeitnehmer; eine Bemessung nach den Fehlzeiten wird jedoch meist abgelehnt mit der Begründung, die Krankentage seien nicht gewollt, die Anwesenheitsprämien würden einer Ausheilung der Krankheit im Wege stehen u. dgl. mehr.¹⁾

Wird die Bemessung der Prämien nach Fehlzeiten abgelehnt, so dürfte dies insbesondere dann zu einer Erhöhung der Fehlzeiten führen, wenn nicht die Fehlfälle, sondern die Fehltag den Einkommensverlust bestimmen. Denn wenn ein Arbeitnehmer durch eine längere Krankheit die Prämie bereits eingebüßt hat und dies von ihm als ein ungerechter Einkommensverlust interpretiert wird, so wäre es verständlich, wenn sich dieser Arbeitnehmer nach seiner Genesung "erst recht" noch einige Tage Genesungsurlaub gönnt.

1) Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes ..., a.a.O., S. 111.

Ungerecht dürfte eine Anwesenheitsprämie auch dann empfunden werden, wenn bislang nach dem Alter bzw. nach der Betriebszugehörigkeit bemessene Prämien zu Anwesenheitsprämien umgewandelt werden und so der Kranke ein bereits einkalkuliertes Arbeitsentgelt verliert.

Wenn so nach der Einführung von Anwesenheitsprämien ein Rückgang der Fehlzeiten beobachtet werden kann, so muß dies möglicherweise auch durch Gegenreaktionen der bislang zufriedenen und weniger häufig fehlenden Arbeitnehmer erkaufte werden.

So gesehen ist die Wirkung dieser materiellen Anreize doch recht zweifelhaft. Niedrige Anwesenheitsprämien vermögen meist nicht die durch das Fehlen gewonnenen "Vorteile" zu überbieten, sind somit weitgehend wirkungslos. Hohe Prämien dagegen können zwar zu einer Senkung des Absentismus bei einem Teil der Arbeitnehmer beitragen, nicht dagegen aber die Krankheit erfolgreich bekämpfen. Und werden diese hohen Anwesenheitsprämien als ungerecht empfunden, so dürfte dies zu einer Verminderung der Arbeitsleistung, aber auch zur Zunahme der Fehlzeiten kranker Arbeitnehmer führen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Materielle Erwartungen, insbesondere die Lohngerechtigkeit, bestimmen die Fehlzeiten.

Mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen kann nur ein bescheidener Beitrag zur "Lohngerechtigkeit" geleistet werden, und auch mit Hilfe sogenannter Anwesenheitsprämien dürfte auf die Dauer keine erfolgreiche Politik der Fehlzeitenbekämpfung möglich sein. Vielmehr dürften Geldleistungen, wenn sie gegen das Gerechtigkeitsempfinden der Arbeitnehmer verstoßen, auch zu einer Erhöhung der Fehlzeiten beitragen.

352 Erwartung nach einem sicheren Arbeitsverhältnis
als Bedingung der Fehlzeiten in der Abhängigkeit
von zusätzlichen Sozialleistungen

Das Gefühl, einer sicheren, krisenfesten Arbeit nachgehen zu können, wurde oben als verhaltensdominante, mit zunehmendem Alter an Bedeutung gewinnende Erwartung insbesondere der männlichen Arbeitnehmer erkannt.

Entsprechend unserer Arbeitshypothese müßten die Fehlzeiten zunehmen, wenn der Arbeitnehmer den Bestand seines Arbeitsverhältnisses in Gefahr sieht.

Wird die gesamtwirtschaftliche Entwicklung als Kriterium für dieses "Sicherheitsgefühl" verwendet und der Verlauf der Fehlzeitenkurve bzw. wegen Fehlens entsprechender Daten der Krankenstandskurve mit der jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Situation verglichen, so zeigt sich, daß in Jahren wirtschaftlicher Regression bzw. Stagnation die Fehlzeiten abnahmen. In Zeiten der Hochkonjunktur dagegen sind die Fehlzeiten im allgemeinen höher.¹⁾ Auch während der wirtschaftlichen Regression in den Jahren 1966/67 zeigte sich, wie mehrfach berichtet, ein Rückgang der Fehlzeiten.²⁾

Entgegen der unterstellten Arbeitshypothese nehmen demnach die Fehlzeiten in Zeiten der Hochkonjunktur, bei für den Arbeitnehmer günstigen Arbeitsmarktverhältnissen zu, während in Zeiten allgemeiner Arbeitsunsicherheit die Fehlzeiten zurückgehen.

-
- 1) Vgl. Daten bei: Stirn, Hans: Die Problematik des Krankenstandes, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 10; Thieding, Friedrich: Krankheit und Wirtschaft ..., a.a.O., S. 56.
- 2) O.V.: Entspannung auf dem Arbeitsmarkt bringt neue Personalprobleme, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 7, S. 193; o.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 8, S. 246.

Mehrere Thesen können zur Erklärung dieser Zusammenhänge herangezogen werden.

So erscheint in Zeiten der Hochkonjunktur dem Arbeitnehmer sein Arbeitsverhältnis "sicher", d.h. er braucht in der Regel keine große Furcht vor Entlassung haben und muß sich, wenn der Arbeitsmarkt weitgehend ausgeschöpft ist, schon relativ viel zuschulden kommen lassen, bis er mit einer Kündigung des Arbeitgebers rechnen muß. Und bei dieser für den Arbeitnehmer günstigen Situation dürfte sich der unzufriedene Arbeitnehmer durch einen häufigen Absentismus auszeichnen.

Bei drohender Arbeitslosigkeit dagegen wird dieser Arbeitnehmer sein Verhalten ändern, denn in der Regel werden bei Entlassungen meist die fehlzeitenanfälligen Arbeitnehmer "bevorzugt behandelt". Aber auch der sich krank führende Arbeitnehmer wird bei drohender Arbeitslosigkeit in verstärktem Maße versuchen, trotz Unpäßlichkeiten seiner Arbeit nachzugehen. Dies trägt zumindest zu einem kurzfristigen Rückgang der Fehlzeiten bei, langfristig bedeutet dies aber möglicherweise eine Erhöhung des Fehlstandes, wenn sich der krank führende Arbeitnehmer ein Auskurieren seiner Krankheit nicht "leisten" kann.

Einer drohenden Arbeitslosigkeit dürften auch ältere häufig erkrankende Arbeitnehmer durch eine vorzeitige Invalidisierung zu entgehen versuchen und so zu einer Senkung des betrieblichen Fehlstandes beitragen.¹⁾

In Zeiten der Hochkonjunktur, wenn die Arbeitskräfte-reserven ausgeschöpft werden müssen, werden Arbeitskräfte eingestellt und beschäftigt, nicht selten ohne Rücksicht auf deren Gesundheitszustand. Und auch dies dürfte zu den relativ höheren Fehlzeiten während der Hochkonjunktur beitragen.

1) Münke, Stephanie: Der Zusammenhang von Beschäftigungslage und vorzeitiger Invalidität, in: Soziale Sicherheit, 11. Jg. 1962, Nr. 10, S. 290 ff.

Eine weitere und wie scheint entscheidende Erklärung des Rückganges der Fehlzeiten bei allgemeiner wirtschaftlicher Unsicherheit ist in einer geänderten Erwartenskonstellation zu sehen.

Es ist zu vermuten, daß fehlzeitenbestimmende Bedingungen, wie soziale Erwartungen und angenehme Arbeitsbedingungen, in Zeiten der Regression an Bedeutung verlieren und so auch zu einer Verminderung der Fehlzeiten beitragen, während das Sicherheitsstreben an verhaltensbestimmender Bedeutung gewinnt. Diese These erklärt nicht nur einen Rückgang des Absentismus, sondern läßt auch eine Abnahme der "Krankheiten" in Zeiten allgemeiner wirtschaftlicher Unsicherheit verständlich erscheinen.

Diese verschiedenen Thesen können für die entgegen der Arbeitshypothese verlaufende tendenzielle Abnahme der Fehlzeiten bei wirtschaftlicher Stagnation und Regression zur Erklärung herangezogen werden.

Wenn der Arbeitnehmer - so könnten diese verschiedenen Erklärungsversuche weitergeführt werden - den Bestand seines Arbeitsverhältnisses wegen drohender Arbeitslosigkeit in Gefahr sieht und so ein "Ausweichen" in die Fehlzeit nicht angeraten erscheint, dann dürfte dies zu einer Abnahme der Fehlzeiten führen. Wenn aber dem Arbeitnehmer die Möglichkeit des Ausweichens in die Fehlzeiten weitgehend genommen ist, wenn die Möglichkeit der Gegenreaktion nicht als persönliche Einzelaktion angeraten erscheint, so dürfte sich der Arbeitnehmer in verstärktem Maße dem Schutze der Interessengruppen, den Gewerkschaften, anschließen und so seinem Sicherungsbedürfnis Rechnung tragen, um so eine Möglichkeit der Gegenreaktion zu erhalten, was sich letztlich in einer erhöhten Streikbereitschaft während Krisenzeiten auswirken kann.

Wenn aber, wie in Zeiten der Hochkonjunktur, ein Ausweichen in die Fehlzeiten möglich ist, ohne daß dadurch der Bestand des Arbeitsverhältnisses bedroht ist, so dürfte

der "verunsicherte" Arbeitnehmer von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. Wenn mit anderen Worten das Sicherheitsgefühl des Arbeitnehmers beeinträchtigt ist, so dürfte dies bei angespannten Arbeitsmarktverhältnissen zu einer Erhöhung der Fehlzeiten führen.

Für diese relativierte Hypothese sprechen einige wenige Befunde. So konnte Kellner aufzeigen, daß jene Arbeitnehmer, die ihrer Meinung nach in der Arbeitsgruppe einen "Gegner" hatten, durchschnittlich 18,7 Tage krank waren, während jene, die keinen "Gegner" zu haben glaubten, nur 10,8 Tage fehlten.¹⁾

Vergleichsweise stellte Sopp bei einer Fallstudie fest: "Diejenigen, die keinen 'Gegner' hatten, waren im Durchschnitt 13,8 Tage krank; diejenigen, die einen oder mehrere 'Gegner' hatten, 16,9 Tage, das sind 22 v.H. mehr."²⁾

Diese Befunde können zumindest dahingehend gedeutet werden, daß diejenigen, die ihren sozialen Status in der Arbeitsgruppe in Gefahr sehen, stärker zu Fehlzeiten neigen.³⁾

Aber nicht nur der drohende Verlust des sozialen Status bedeutet eine Verunsicherung. Auch die Furcht vor erhöhten Leistungsanforderungen, Überforderung und Angst zu versagen, bedeutet eine Beeinträchtigung des Sicherheitsgefühls⁴⁾ und dürfte die Fehlzeiten bestimmen.

Kellner befragte Akkordarbeiter, "ob es in ihrer Gruppe Kollegen und Kolleginnen gäbe, die so wühlen, daß man Sorge haben müsse, der Akkord würde gekürzt werden. Diejenigen, die diese Frage bejahten, waren durchschnittlich 2,75mal krank und fehlten 66,0 Tage. Diejenigen, die diese

1) Kellner, Wolfgang: Ursachen eines hohen Krankenstandes ..., a.a.O., S. 69.

2) Sopp, Hellmut: Eine Methode der Krankenstandsanalyse, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 92.

3) Vgl. hierzu Ausführungen zu Kapitel 356.

4) Kellner, Wolfgang: Belastung und Leistung, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 19, S. 607.

Frage verneinten, waren 1960 durchschnittlich 1,37mal krank und fehlten 28 Tage."¹⁾

Für dieses unterschiedliche Fehlzeitenverhalten dürfte sicher auch das beeinträchtigte Sicherheitsgefühl verantwortlich sein. Und wenn Arbeitnehmer über häufige innerbetriebliche Umsetzungen klagen, so möglicherweise auch wegen neuer Arbeitsanforderungen, was wiederum die meist höheren Fehlzeiten der häufig innerbetrieblich umgesetzten Arbeitnehmer bestimmen dürfte.

Die folgenden, von Wilhelm aufgezeigten Befunde könnten zur Stützung dieser Vermutung herangezogen werden: "Diejenigen Arbeitnehmer, die kurzfristig an andere Arbeitsplätze versetzt wurden, hierüber aber nicht klagten, fehlten durchschnittlich 3,1mal, während diejenigen Arbeitnehmer, die kurzfristig an andere Arbeitsplätze versetzt wurden und hierüber besonders klagten, durchschnittlich 7,6mal fehlen."²⁾

Aber nicht nur die häufige Umsetzung mit der daraus folgenden Verunsicherung könnte die unabhängige Bedingung der vergleichsweise höheren Fehlzeiten sein, sondern es wäre auch denkbar, daß die Fehlzeiten auch durch andere Bedingungen bestimmt sind und die häufige Umsetzung nur eine Folge des häufigen Fehlens ist, da der alte Arbeitsplatz nach der Krankheit durch einen neuen Mitarbeiter besetzt wurde.

Aber auch die relativ häufigeren Fehlzeiten der Neueingestellten lassen die Bedeutung einer Verunsicherung vermuten, die meist mit der Neuaufnahme einer Arbeit verbundenen, sowohl im fachlichen wie sozialen Bereich liegenden Anpassungsschwierigkeiten beruhen letztlich auf einem "Nicht-Zurecht-Kommen" mit den neuen Arbeitsanforderungen.

1) Kellner, Wolfgang: Belastung und Leistung, a.a.O., S. 607.

2) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 228.

Diese verschiedenen, wenn auch nur ungenügend gesicherten Vermutungen deuten auf die fehlzeitenbestimmende Wirkung des Sicherheitsbedürfnisses hin. Es kann somit von der These ausgegangen werden: Wenn eine allgemein drohende Arbeitslosigkeit einem Ausweichen in die Fehlzeit nicht im Wege steht, so wird eine Beeinträchtigung des Sicherheitsbedürfnisses die Fehlzeiten negativ beeinflussen.

So gesehen dürfte es erfolgversprechend sein, wenn eine Politik der Fehlzeitenbekämpfung diesem Sicherheitsgefühl entgegenkommt.

Zwar kommt in Zeiten drohender Arbeitslosigkeit ein noch an Bedeutung gewinnendes Streben nach Erhaltung und Sicherung des Arbeitsverhältnisses einer Politik der kurzfristigen Fehlzeitenbekämpfung entgegen; der Betrieb kann jedoch, will er in Zeiten der Hochkonjunktur zur Senkung der Fehlzeiten beitragen, nicht auf "schlechtere Zeiten" warten, in denen die Fehlzeiten vermutlich auch ohne betriebliche Beeinflussung abnehmen werden. Vielmehr muß er gerade bei angespannten Arbeitsmarktverhältnissen an einer Senkung der Fehlzeiten interessiert sein, da in diesen Zeiten eine Kompensierung durch Ersatzeinstellungen u. dgl. nur schwer möglich ist.

Und es nützen in Zeiten angespannter Arbeitsmarktverhältnisse keine Klagen über die für den Arbeitnehmer günstigen Arbeitsverhältnisse, diese sind vielmehr fehl am Platz. Denn wenn ein Arbeitnehmer die günstige Arbeitsmarktsituation ausnützt und sich durch erhöhten Absentismus "auszeichnet", so nicht deshalb, weil die Arbeitssituation günstig ist, sondern vielmehr, weil die Erwartungen des Arbeitnehmers nicht erfüllt sind und die günstige Arbeitsmarktsituation ein Ausweichen in die Fehlzeit ermöglicht. Nicht die günstige Arbeitsmarktsituation ist somit die unabhängige Variable, sondern vielmehr fehlzeitenfördernde Bedingungen. Und hier, nicht beim Arbeitsmarkt, müßte der Betrieb, will er den Fehlstand mindern, mit seinen Maßnahmen ansetzen.

Es dürfte sich auch nicht als zweckmäßig erweisen, in Zeiten der Hochkonjunktur das Sicherheitsgefühl der Belegschaftsangehörigen zu beeinträchtigen. Als "wirksamste" Maßnahme zur Senkung der Fehlzeiten werden zwar Kündigungen und Gerüchte über Einstellungsstop empfohlen, und es wird auch berichtet, daß dadurch der Fehlstand erheblich eingeschränkt werden konnte.¹⁾

Werden bei diesen Entlassungen echte "Bummelanten" getroffen²⁾, so mag das zumindest zu einer kurzfristigen Senkung des betrieblichen Fehlstandes führen. Ein Gerücht über Entlassungen dürfte aber das Sicherheitsgefühl der gesamten Belegschaft beeinträchtigen und so zwar zu einer Abnahme des Absentismus, möglicherweise aber auch zu erhöhter Fluktuation und bewußter Minderleistung führen. Der mit Hilfe von Kündigungen erzielte fehlzeitenmindernde Effekt muß so möglicherweise mit erheblichen Nachteilen erkauft werden. Und so dürfte eine Politik, die nicht nur, wie das Aussprechen von Kündigungen, eine Symptombekämpfung darstellt, sondern eine "Ursachenbekämpfung" ist, d.h. die fehlzeitenfördernden Bedingungen zu beseitigen versucht, zumindest langfristig wirksamer sein.

Eine Politik, die dem Sicherheitsgefühl der Arbeitnehmer entgegenkommt, dürfte somit auch in Zeiten der Hochkonjunktur zur Minderung der Fehlzeiten beitragen. Diesem Sicherheitsgefühl kann, wie oben gezeigt wurde, mit fol-

1) Prigge, Hans: Krankenstandsstatistik - Praktische Maßnahmen gegen den unechten Krankenstand ..., a.a.O., S. 134; Friedrichs, Hans: Betriebliche Maßnahmen zur Eindämmung der Fehlzeiten, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 97; derselbe: Erfahrungen seit Einführung des Gesetzes zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 2, S. 38.

2) Anm.: Kündigung wegen Krankheit ist nach der Rechtsprechung unter gewissen Voraussetzungen möglich, vgl. hierzu: Haberkorn, Kurt: Die neuere Rechtsprechung zur Kündigung wegen Krankheit, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 4, S. 166 ff.

genden Maßnahmen entgegengekommen werden:

- Information über die wirtschaftliche Situation des Betriebes,
- Altersprivilegien,
- Maßnahmen der Personalauswahl (medizinische und fachliche Eignungsuntersuchungen)
- Maßnahmen der Einführung neuer Mitarbeiter
- Ausbildung, Umschulung und Fortbildungsförderung

Da diese zusätzlichen Sozialleistungen nicht nur dem Sicherheitsstreben, sondern - wie noch zu zeigen ist - meist weiteren fehlzeitenbestimmenden Bedingungen entgegenkommen, dürften diese Maßnahmen geeignet sein, den betrieblichen Fehlstand zu senken.

353 "Wirtschaftliche Zukunftssicherung" als Bedingung der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Die wirtschaftliche Zukunftssicherung gegen Krankheit, Notfälle und Alter wurde oben als allgemein dominantes Verhaltensmuster erkannt, das insbesondere bei männlichen, verheirateten Arbeitnehmern mit zunehmendem Alter an Bedeutung gewinnt.¹⁾

Die uns vorliegenden Befunde lassen nicht den Schluß zu, daß mit zunehmender wirtschaftlicher Zukunftssicherung die Fehlzeiten abnehmen, vielmehr ist eine entgegengesetzte Tendenz zu vermuten.

Wie die Krankenstandsstatistiken der gesetzlichen Versicherungsträger zeigen, ist die Krankenstandskurve der letzten zwei Jahrzehnte durch einen zweimaligen stärkeren

1) Vgl. oben, Kapitel 253.

Anstieg in den Jahren 1957 und 1961 gekennzeichnet.¹⁾

Auch bei Betriebserhebungen zeigte sich ein deutlicher Anstieg der Fehlzeiten in den Jahren 1957 und 1961.

So stieg, wie in einem Erfahrungsaustausch von Personalleitern festgestellt wurde, der Krankenstand im Jahre 1957 um durchschnittlich 20 - 30 %.²⁾ Sopp berichtet: "In einem Textilwerk betrug die Durchschnittsdauer der einzelnen Krankheiten 1956 13,6 Tage und 1957 18,5 Tage. Die Krankheiten mit der Diagnose Grippe dauerten 1956 13,1 Tage und 1957 15,2 Tage im Durchschnitt. In einem Werk der chemischen Industrie betrug 1956 die Durchschnittsdauer aller Krankheiten 18,2 Tage und 1957 23,5 Tage."³⁾⁴⁾

Am 1. Juli 1957 trat das "Gesetz zur Verbesserung der wirtschaftlichen Sicherung der Arbeitnehmer im Krankheitsfalle" in Kraft. Der Lohnempfänger bekam vom 3. Tage seiner Arbeitsunfähigkeit an 90 % seines Nettolohnes ausbezahlt, bei längerer als 14-tägiger Arbeitsabwesenheit wurden nachträglich noch die ersten beiden Karenztage nachbezahlt. Durch eine Novelle wurde dieses Gesetz am 1. August 1962 dahingehend erweitert, daß dem Arbeitnehmer im Falle der Arbeitsunfähigkeit der volle Lohnausgleich zu zahlen ist bei nur noch einem Karenztag.

Das vielfach beobachtete "sprunghafte Ansteigen" des Krankenstandes fiel somit zusammen mit einer wirtschaftlichen Besserstellung des Lohnempfängers im Krankheits-

-
- 1) Daten bei: Stirn, Hans: Die Problematik des Krankenstandes, a.a.O., S. 17 ff.; Thieding, Friedrich: Krankheit und Wirtschaft ..., a.a.O., S. 48 ff.
 - 2) Friedrichs, Hans: Erfahrungen seit Einführung des Gesetzes zur Lohnfortzahlung ..., a.a.O., S. 37.
 - 3) Sopp, Hellmut: Was der Mensch braucht ..., a.a.O., S.48.
 - 4) Weitere vergleichbare Beobachtungen vgl. bei: Ulich, Eberhard: Über die Fehlzeiten im Betrieb ..., a.a.O., S. 42 ff.

falle. Und so lag es nahe, den Anstieg der Fehlzeiten auf den verbesserten Krankheitsschutz zurückzuführen.¹⁾

Dieser anscheinend offensichtliche Zusammenhang zwischen Anstieg des Krankenstandes und verbessertem Krankheitschutz war nun Anlaß vielfacher Vermutungen.

Der Arbeitnehmer, so wurde mehrfach unterstellt, nütze in ungerechtfertigter Weise den Krankheitsschutz aus, die gesetzlichen Regelungen würden geradezu zum Fehlen anreizen. Und so wurden die Fehlzeiten auch als eine "negative Funktion der sozialen Sicherung" bezeichnet²⁾; der Anstieg der Fehlzeiten wurde als selbstverständlich angesehen, denn "je geringer der Anreiz zur Arbeit im Verhältnis zu den Ruhegeldern, Krankengeldern und anderen Ersatzeinkommen wird, um so geringer wird die Gesamtarbeitsleistung werden"³⁾.

Auch unabhängig von den angeführten gesetzlichen Regelungen konnte bei zunehmender finanzieller Sicherung durch die Betriebe eine Zunahme der Fehlzeiten beobachtet werden. So berichtet Zander aus einem westdeutschen Betrieb, wo die Unfallquoten "ungewöhnlich stark" anstiegen, als die finanziellen Unterstützungen bei Betriebsunfällen wesentlich verbessert wurden, daß nach dem Abbau der Vergünstigungen die Unfallquoten wieder zurückgegangen seien.⁴⁾

So gesehen dürfte ein zunehmender Krankheitsschutz die Fehlzeiten negativ bestimmen, und auch der beobachtete

1) Prigge, Hans: Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und Arbeitsethos, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 2, S. 35; Schmatz, Hans: Auswirkungen des Gesetzes ..., a.a.O., S. 24 f.; Zander, Ernst: Die psychologische Seite der Betriebsunfälle ..., a.a.O., S. 46.

2) O.V.: Über das Krankfeiern, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 13/14, S. 394.

3) Prigge, Hans: Lohnfortzahlung im Krankheitsfall ..., a.a.O., S. 34.

4) Zander, Ernst: Die psychologische Seite der Betriebsunfälle ..., a.a.O., S. 46.

Anstieg des Krankenstandes in den Jahren 1957 und 1961 dürfte auf diesen verbesserten Krankheitsschutz zurückzuführen sein.

Dieser Schluß ist jedoch zumindest in dieser allgemeinen Form nicht haltbar. Das "nachgewiesene Ansteigen" des Krankenstandes durch den verbesserten gesetzlichen Krankheitsschutz beruht zumindest teilweise auf einer geänderten Berechnungsgrundlage der Krankenstatistiken, denn nach einem Wegfall der Karenztage mußten sich die Krankenstandsziffern erhöhen, ohne daß dies eine Zunahme der Fehlzeiten bedeutete. Zum anderen zeigt der Vergleich der Entwicklung des Krankenstandes zwischen Lohn- und Gehaltsempfängern ähnliche Tendenzen. Obwohl der Krankheitsschutz für Angestellte in den Jahren 1957 und 1961 nicht verbessert wurde, stieg auch bei diesen der Krankenstand fast parallel an.¹⁾

So gesehen kann der beobachtete Anstieg der Fehlzeiten bei Lohnempfängern nicht allein, vermutlich nicht einmal entscheidend auf die Besserstellung der Arbeitnehmer im Krankheitsfalle zurückgeführt werden. Dennoch kann ein indirekter Zusammenhang zwischen finanzieller Absicherung und Fehlzeiten nicht ausgeschlossen werden.

Denn wenn das Fehlen keine finanziellen Einbußen mit sich bringt, so dürfte dies die Fehlzeiten bei unzufriedenen Arbeitnehmern fördern und auch zu einer ungerechtfertigten Ausnützung des Sicherungssystems führen.

Diese "Ausnützung" des Krankenversicherungssystems wird daneben noch gefördert durch bestehende gesetzliche Regelungen. So kann z.B. eine längere Krankheit über den Empfang eines Kindergeldes entscheiden, denn dieses wird nach der Höhe des einkommensteuerverpflichtigen Arbeitsentgeltes bemessen. Im Rahmen des Lohnsteuerausgleiches kann der fehlende Arbeitnehmer mehr "verdienen" als derjenige, der das ganze Jahr gearbeitet hat, denn das Krankengeld

1) Vgl. bei Ulich, Eberhard: Über Fehlzeiten im Betrieb ..., a.a.O., S. 42 ff.

ist nicht lohnsteuerpflichtig. Schmatz berichtet ferner von "Erfahrungen", wonach Versicherte, deren Lohn aus irgendeinem Grund gepfändet sei - das Krankengeld unterliegt nicht der Lohnpfändung -, "auffallend oft" krank werden.¹⁾

Diese Möglichkeiten der illoyalen Ausnutzung des Versicherungssystems seien, so wird unterstellt, in den Betrieben weitgehend bekannt. "Besonders gewitzte fungieren in vielen Betrieben" als "Krankenberater", die den Ratsuchenden ein "entsprechendes Rezeptchen" anbieten könnten, um möglichst viele finanzielle Vorteile durch die Krankheit herauszuschlagen.²⁾

Ferner wird häufig unterstellt, die unverantwortlichen Praktiken des Krankschreibens durch die Ärzte würden zu einer Erhöhung des Krankenstandes beitragen.³⁾ Auch diese These kann nicht weiter überprüft werden, es muß jedoch gesehen werden, daß ein Arzt bei der Diagnose nicht nur simulierter Krankheiten häufig überfordert ist und so aus "echter Verantwortung" den Krankenschein ausfüllt.

Die ungerechtfertigte Ausnützung eines Sicherungssystems wird ferner, wie es scheint, nicht unwesentlich durch die formale Ausgestaltung des Sicherungsverhältnisses mitbestimmt. Eine anonyme, gesetzliche - wie häufig ver-

1) Schmatz, Hans: Auswirkungen des Gesetzes ..., a.a.O., S. 24.

2) Tölle, Gerd: Betriebliche Sozialpolitik ..., a.a.O., S. 30.

3) Schlessmann, Karl: Kranke, Krankenkassen, Kranken-ärzte, in: Kienzle-Blärrer, Heft 1, S. 66 - zitiert nach: Offene Worte eines BKK-Vorstandes zum Krankenkassendefizit, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 4, S. 101.

mutet¹⁾ - die Selbstverantwortung mindernde "Zwangsversicherung" dürfte eine "ungerechtfertigte" Ausnützung vermutlich eher fördern als eine der Eigeninitiative entsprungene, den eigenen Bedürfnissen angepaßte, mit Beitragsrückerstattung ausgestattete Krankenversicherung. Denn wenn ein Arbeitnehmer die "Zwangsversicherung" ablehnt und gleichzeitig der Meinung ist, sein Arbeitskollege würde seine "Zwangsbeiträge" ungerechtfertigt verwenden, so dürfte sicher ein nicht geringes Maß von Verantwortungsbewußtsein vonnöten sein, um nicht auch von der Kasse "das wieder herauszuholen", was man einbezahlt hat.

Diese Überlegungen zeigen, daß ein umfassendes Krankenversicherungssystem - wie jedes Versicherungssystem - eine illoyale Inanspruchnahme ermöglicht.

Und wie auch Stellungnahmen der Arbeitnehmer vermuten lassen, machen zumindest ein Teil der Arbeitnehmer von dieser Möglichkeit Gebrauch. So äußerten z.B. bei einer Betriebsumfrage fast drei Fünftel der Befragten spontan die Meinung, "daß die Betriebskrankenkasse mißbräuchlich in Anspruch genommen werde"²⁾. Rund ein Drittel meinten, eine mißbräuchliche Benützung käme nicht vor. Mit zunehmendem Alter und zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit waren nach dieser Erhebung insbesondere männliche Arbeitnehmer von einem Mißbrauch der Leistungen überzeugt.³⁾

1) Vgl. z.B. Hubert, Elinor: Selbstverantwortlichkeit und Selbstbeteiligung, in: Soziale Sicherheit, 13. Jg. 1964, Nr. 7, S. 197 ff.; Halsner, Ottmar: Finanzielle Selbstbeteiligung oder Gesundheitserziehung zur Selbstverantwortung, in: Soziale Sicherheit, 16. Jg. 1967, Nr. 11, S. 234 ff.; Schnell, Werner: Selbstverantwortlichkeit und Selbstbeteiligung, in: Soziale Sicherheit, 14. Jg. 1965, Nr. 1, S. 26 f.; Derbolowsky, Udo: Selbstverantwortlichkeit und Selbstbeteiligung, in: Soziale Sicherheit, 13. Jg. 1964, Nr. 7, S. 195.

2) Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften ..., a.a.O., S. 86.

3) Ebenda, S. 86.

Bei einer weiteren Betriebserhebung waren 80 % der Lohnempfänger und 90 % der Gehaltsempfänger der Ansicht, daß die Arbeitnehmer weniger fehlen würden, wenn es, wie z.T. in anderen Ländern noch üblich, 14 Karenztage über kein Krankengeld gäbe.¹⁾

Es kann nun nicht gesagt werden, wie viele Arbeitnehmer den Krankheitsschutz in "ungerechtfertigter" Weise in Anspruch nehmen - die diesbezüglichen Schätzungen liegen zwischen 10 % - 40 %. Mögen auch "viele" Arbeitnehmer von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, so muß aber gesehen werden, daß nur in den seltensten Fällen eine direkte Abhängigkeit der Fehlzeiten von dem umfassenden Sicherungssystem angenommen werden kann. Diese direkte Abhängigkeit wäre insbesondere dann gegeben, wenn eine Unzufriedenheit mit dem Sicherungssystem die Fehlzeit bestimmt. In den anderen Fällen der illoyalen Inanspruchnahme ist jedoch streng genommen nicht die umfassende Krankenversicherung als unabhängige Bedingung anzusehen, sondern es muß vielmehr vermutet werden, daß andere fehlerzeitenfördernde Bedingungen das Handeln bestimmen und das umfassende Sicherungssystem lediglich das Ausweichen in die Fehlzeit ermöglicht.

So gesehen ist auch anzunehmen, daß mit zunehmender finanzieller Sicherung sich der Fehlstand nicht gleichförmig niveauerhöhend entwickeln wird, sondern vielmehr dürfte nur eine selektive Zunahme eintreten, d.h. nur ein Teil der Arbeitnehmer dürfte den zusätzlichen Krankheitsschutz "mißbrauchen".

Ferner muß gesehen werden, daß erst ein umfassender Krankheitsschutz eventuell nötige krankheitsvorbeugende Maßnahmen ermöglicht und so zumindest langfristig eine günstige Beeinflussung des Fehlstandes erreicht wird. Und wenn auch in den meisten westlichen Ländern trotz zuneh-

1) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 202.

mender Krankheitssicherung die Fehlzeiten angestiegen sind, so muß dennoch gefragt werden, ob nicht der Fehlstand, zumindest bezüglich der "schweren Krankheiten", noch größer wäre, wenn nicht mit Hilfe der umfassenden Krankheitssicherung die nötigen vorbeugenden Maßnahmen ermöglicht wären.

Diese hypothetisch formulierten Zusammenhänge gilt es bei der "Fehlzeitenbekämpfung" zu berücksichtigen.

Wenn in Zeiten der Hochkonjunktur ein umfassendes Krankenversicherungssystem geboten wird, so wird der mit der Arbeit unzufriedene Arbeitnehmer sich auch schon bei kleineren Anlässen mit einer Fehlzeit "zur Wehr setzen". Dies muß nicht grundsätzlich als "schlechte Arbeitsmoral" gedeutet werden, sondern erscheint vielmehr als eine "legitime" Möglichkeit der Gegenreaktion des arbeitenden Menschen.

Diese Möglichkeit der Gegenreaktion gilt es bei allen betriebspolitischen Maßnahmen zu beachten. Denn immer dann, wenn eine Maßnahme von der Belegschaft oder auch nur von einem Teil der Belegschaft für "ungerecht" empfunden wird, so dürfte dies bei einem Teil der Belegschaft die Fehlzeitenneigung erhöhen. Diese Gegenreaktion wird geradezu herausgefordert, wenn ein betriebliches Ziel mit "Zwang" zu erreichen versucht wird.

Wird z.B. ein fluktuationswilliger Arbeitnehmer durch "Zwang" an den Betrieb gebunden, so z.B. durch verfallbare Anwartschaften auf Altersversorgung, so dürfte dies zwar einer Politik der Fluktuationsbekämpfung entgegenkommen, eine Politik der "Fehlzeitenbekämpfung" aber beeinträchtigen.

Als eine "Zwangsmaßnahme" könnte auch der Einsatz von sog. "Krankenkontrolleuren" interpretiert werden. Wenn man auch mit diesen Maßnahmen recht gute Erfolge erzielt haben soll, dürfte der Arbeitnehmer den "Besuch" des

Krankenkontrolleuren als ein Eindringen in die Privatsphäre und gleichsam als einen Ausdruck des Mißtrauens seitens des Betriebes betrachten, und gerade dies dürfte einer langfristigen Politik der Fehlzeitenbekämpfung im Wege stehen.

Auch ein Abbau der verschiedenen Systeme der Zukunftssicherung dürfte sich als ungeeignete Maßnahme erweisen. Denn ein umfassender Krankheitsschutz und eine umfassende Altersversorgung entsprechen einer dominanten Erwartung des Arbeitnehmers. Würden diese Sicherungssysteme abgebaut, so dürfte dies zumindest die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen und so zu einer Gegenreaktion herausfordern.

Wenn der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik in ein umfassendes Sicherungssystem "eingebettet" ist, wenn den Erwartungen nach wirtschaftlicher Zukunftssicherung weitgehend entgegengekommen wird, so helfen, will man die Fehlzeiten bekämpfen, keine Klagen über die ungerechtfertigte Inanspruchnahme und die fehlerhafte Konstruktion des Sicherungssystems, sondern vielmehr müssen die Bedingungen des "ungerechtfertigten" Fehlens zu beseitigen versucht werden.

Diese Bedingungen können, wie gezeigt, in einer unbefriedigenden Entlohnung und in einem beeinträchtigten Sicherheitsgefühl gesucht werden. Ferner können, wie noch gezeigt wird, unbefriedigende Arbeitsbedingungen, eine berufliche Über- oder Unterforderung, ein Unterbinden des Aufstiegsstrebens oder unbefriedigende zwischenmenschliche Beziehungen dieses Ausweichen in die Fehlzeit bestimmen.

Wie gezeigt wurde, kann mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen zur Befriedigung dieser Erwartungen beigetragen und somit auch gegen eine ungerechtfertigte Inanspruch-

nahme des Sicherungssystems vorgebeugt werden.

Und wenn die "Gesundheit" für den Arbeitnehmer ein bedeutendes "Gut" darstellt, so dürften die Arbeitnehmer auch den verschiedenen krankheitsvorbeugenden Maßnahmen des Betriebes, wie Reihenuntersuchungen, Schutzimpfungen, Unfallschutz und dgl., recht aufgeschlossen gegenüberstehen.

Dieser psychologische Effekt sowie der direkte gesundheitsfördernde Effekt, wie frühzeitige Aufdeckung von pathologischen Schäden, und eine entsprechende innerbetriebliche Umsetzung dürften nicht unwesentlich zur Minderung der Fehlzeiten beitragen. Und daß gerade der Betrieb günstige Möglichkeiten krankheitsvorbeugender Aktivitäten besitzt, wird im folgenden Abschnitt noch deutlich werden.

354 Günstige Arbeitsbedingungen als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Der diffuse Komplex der Arbeitsbedingungen soll im folgenden wieder aufgegliedert werden in die Gegebenheiten der Arbeitszeitregelung und die Gegebenheiten und Anforderungen des Arbeitsvollzuges.

Es liegen uns keine Befunde vor, die eine Abhängigkeit der Fehlzeiten von dem Grad der Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung aufzeigen.

Einige Erhebungen über die "Zusammenhänge" zwischen Fehlzeiten und Arbeitszeitverkürzungen lassen jedoch derartige Vermutungen zu.

So konnte Niemann aufzeigen, daß bei einer Reduzierung der täglichen Arbeitszeit von 8 auf 7 1/2 Stunden im

deutschen Steinkohlenbergbau auch die Fehlzeiten abnahmen.¹⁾

Vergleichbare Tendenzen zeigten sich im Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung auch in den USA und in England.²⁾

Aber auch bei einer Veränderung der Arbeitszeit wurde ein Rückgang der Fehlzeiten beobachtet.

So wird von Erfahrungen berichtet, die im Zusammenhang mit der Einführung der "durchlaufenden Arbeitsweise" bei Schichtarbeitern gesammelt werden konnten. Es sei "mit Bestimmtheit als Folgeerscheinung der neuen Arbeitszeitregelung" anzusehen, daß "das Krankfeiern aus kleineren und nichtigen Anlässen so gut wie nicht mehr vorkommt. Dies kommt sowohl in den Stellungnahmen der Werksleitung als auch in den Aussagen der Arbeiter selbst zum Ausdruck. Man benutzt die freien Tage zum Auskurieren kleinerer Unpäßlichkeiten, ja sogar von geringfügigen Unfällen und vermeidet, wenn möglich, den Krankenschein."³⁾ Auch im Zusammenhang mit der Einführung von Teilarbeitszeiten wurde mehrfach ein Rückgang der Fehlzeiten beobachtet.⁴⁾

Dieser Rückgang der Fehlzeiten bei verkürzter und geänderter Arbeitszeit dürfte zum einen auf eine Verringerung der mit der Berufsarbeit verbundenen gesundheitsbeeinträchtigenden Belastungen zurückzuführen sein. Nicht un-

1) Niemann, U.: Rückgang der Arbeitsunfälle als Folge der Arbeitszeitverkürzung im Steinkohlenbergbau, in: WWI-Mitteilungen, 1955, Nr. 8, S. 20 ff.

2) Vgl. o.V.: Materialien zum Arbeitszeitproblem II, Zusammenhang zwischen Arbeitsdauer und Krankheits-Arbeitsunfähigkeit, in: WWI-Mitteilungen, Nr. 9, 1956; Ulich, Eberhard: Über Fehlzeiten im Betrieb ..., a.a.O., S. 35 ff.

3) Neuloh, Otto, Rudolf Braun und Erich Werner: Die durchlaufende Arbeitsweise, Sonntagsarbeit im Urteil der Stahlarbeiter, Tübingen 1961, S. 210.

4) O.V.: Betriebliche Erfahrungen mit Teilzeitbeschäftigten, in: AG, 14. Jg. 1962, Nr. 4, S. 122.

wesentlich dürfte dieser vielfach beobachtete Rückgang der Fehlzeiten aber auch darauf zurückzuführen sein, daß die geänderte und verkürzte Arbeitszeit eher die Erledigung der außerberuflichen Verpflichtungen ermöglicht und so den Erwartungen der Arbeitnehmer eher gerecht wird.

Wenn die Ladenöffnungszeiten, die Zeiten des Parteiverkehrs bei öffentlichen Ämtern mit der üblichen Arbeitszeit weitgehend zusammenfallen, wenn der freie Samstag immer mehr den Charakter eines "Feiertages" annimmt, so mag man sich fragen, zu welcher Zeit der Arbeitnehmer seine größeren Einkäufe oder Vorsprachen bei öffentlichen Ämtern erledigen soll. So liegt es nahe, daß eine Fehlzeit hierfür oft letzter Ausweg ist.

Aber nicht nur die Arbeitszeit, sondern in weit stärkerem Maße dürften die Arbeitsgegebenheiten, die Arbeitsanforderungen die Fehlzeiten bestimmen.

Diese fehlzeitenfördernden Bedingungen können in einer "Überforderung", aber ebenso auch in einer "Unterforderung" gesehen werden.

Es wurde schon gezeigt, daß eine dauernde Unterforderung die Arbeitszufriedenheit erheblich beeinträchtigt. Dies dürfte einerseits zu psychosomatischen Störungen, aber auch zu einem bewußten "Absentismus" führen.

So ist auch zu vermuten, daß die teilweise beobachteten häufigen, kurzfristigen Fehlzeiten der Lehrlinge durch eine Unterforderung bestimmt sind. Die Lehrlinge stellen - mit Recht - hohe Ansprüche an ihre Ausbildung, und wenn ein Lehrling nur zu "Handlangertätigkeiten" oder zum "Vesper-Holen" eingesetzt wird, wenn er monatelang "Feilen lernen" muß, so liegt es nahe, daß dieser eher geneigt ist, "mal blau zu machen" als jener Lehrling, dem in der Ausbildungszeit "etwas geboten" wird.

Ähnliche Zusammenhänge sind auch bezüglich der unqualifizierten Arbeitnehmer zu vermuten. Deren verhältnismäßig

häufige kurze Fehlzeiten dürften nicht unwesentlich durch Unterforderung bestimmt sein. Warum sollte auch der Arbeitnehmer nicht einmal einige Tage "blau machen" und einer "produktiveren Tätigkeit" nachgehen, wenn seine Arbeit leicht von einem anderen übernommen bzw. ohne weiteres wieder aufgeholt werden kann.

Im Zusammenhang mit der Unterforderung ist an eine weitere mögliche Bedingung der Fehlzeiten zu denken: an eine sich häufig ergebende "Bewegungsarmut" im modernen Arbeitsvollzug.

Daneben dürfte eine ständige Überforderung die Fehlzeiten nicht minder bestimmen.

Auf diese Bedingung kann hier nicht weiter eingegangen werden.

Von Bedeutung ist jedoch die in Fallstudien mehrfach getroffene Beobachtung, daß einzelne Betriebsabteilungen trotz vergleichbarer Leistungsanforderungen ein recht unterschiedliches Fehlzeitenverhalten zeigen. Es wurde sogar beobachtet, daß Belegschaftsgruppen trotz vergleichsweise hoher physischer Leistungsbeanspruchung relativ selten fehlen.¹⁾

Für dieses unterschiedliche Fehlzeitenverhalten können unterschiedliche Gruppennormen, ein unterschiedlicher Führungsstil, aber auch eine unterschiedliche Eignung der einzelnen Arbeitnehmer verantwortlich sein. All diese angegebenen Variablen bestimmen letztlich auch die Arbeitszufriedenheit und somit, wie aus Tabelle 42 ersichtlich, auch die Fehlzeiten.

1) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse ..., a.a.O., S. 42.

Tabelle 42: Fehlzeiten und Grad der Zufriedenheit mit der Arbeit - Betriebserhebung

Beurteilung der eigenen Arbeit	Gewerbliche Arbeitnehmer		
	Fehlhäufigkeit	Fehltag	N
sehr gut	2,7	22,8	22
gut	3,8	28,7	111
befriedigend	4,5	40,5	27

Quelle: Nach Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus
..., a.a.O., S. 233

Eine Vielzahl von Bedingungen, die sich aus den Arbeitsgegebenheiten und der Arbeitszeitregelung ergeben, können die Fehlzeiten bestimmen.

Als erfolgversprechend für eine Politik der Fehlzeitenbekämpfung dürften sich unter anderem folgende Maßnahmen erweisen:

- eine den arbeitsphysiologischen Erkenntnissen entsprechende, dem Eigenrhythmus des arbeitenden Menschen angepasste Pausenregelung¹⁾;
- eine dem Anforderungscharakter der Arbeit sowie den außerberuflichen Verpflichtungen des Arbeitnehmers angepasste Arbeitszeitregelung (z.B. Teilarbeitszeit, variable Arbeitszeit, durchlaufende Arbeitsweise);
- eine den arbeitsphysiologischen Erkenntnissen entsprechende Arbeitsplatzgestaltung²⁾; (durch diese Maßnahmen

-
- 1) Schlaw, Günter: Arbeitszeitverkürzung, ein optimaler Weg zur besseren Gesundheit? in: MuA, 12. Jg. 1960, Nr. 13/14, S. 366; Oberhoff, E. und P. Funke: Der Erholungswert kürzester Pausen, in: Arb.wiss., 2. Jg. 1963, Nr. 2, S. 72 ff.; Pornschlegel, H.: Kürzestpausen und Erholungszeitermittlung, in: Arb.wiss., 2. Jg. 1963, Nr. 5, S. 161 ff.
- 2) Vgl. Nottbohm, Lothar: Arbeitsplatzgestaltung als Mittel der Gesunderhaltung, in: Arb.wiss., 6. Jg. 1967, Nr. 3, S. 69 ff.; Burkhard, F.: Physiologische und psychologische Gesichtspunkte bei der Gestaltung von Büroarbeitsplätzen, in: Arb.wiss., 5. Jg. 1966, Nr. 3, S. 67 ff.

der "Anpassung der Arbeitswelt an den arbeitenden Menschen" kann ein bescheidener Beitrag zur Änderung der weithin vorgegebenen Bedingungen des Arbeits- und Produktionsvollzuges geleistet werden und sicher auch zur Minderung der Fehlzeiten beigetragen werden).

Ferner dürfte sich der werksärztliche Dienst¹⁾ als wirksames Instrument einer Politik der Fehlzeitenbekämpfung erweisen.

Da der Werksarzt die betrieblichen Gegebenheiten und den Anforderungscharakter der einzelnen Arbeitsplätze kennt, kann er bei der Gestaltung der Arbeitsplätze mitentscheiden, durch gezielte medizinische Untersuchungen wirksame Präventivmaßnahmen treffen²⁾ und entsprechende innerbetriebliche Personalumsetzungen vorschlagen sowie bei den verschiedenen Unfallverhütungsmaßnahmen mitwirken.

Ferner können die vielfach beschriebenen "technischen Maßnahmen" der Unfallverhütung, wie Schutzvorrichtungen, Schutzkleidung und dgl.³⁾ genannt werden.

Sie genügen jedoch nicht für eine wirksame Politik der Fehlzeitenbekämpfung.

Die gesetzlichen Bestimmungen, die Unfallverhütungsvorschriften, die technische Unfallverhütung hat in Deutsch-

1) Schreiner-Huber, Hanne: Arbeitsmedizin in Deutschland, Wie ist es in der Bundesrepublik mit der Arbeitsmedizin bestellt? in: Zeitschrift für Sozialreform, 14. Jg. 1968, Nr. 10, S. 589 ff.; Knief, Ursula: Eine Notwendigkeit, Bemerkungen zur werksärztlichen Betreuung anhand eines zukunftsweisenden Beispiels, in: Junge Wirtschaft, 19. Jg. 1967, Nr. 2, S. 44.

2) Geiso, A. von: Aufgaben und Wege des Werksarztes bei der Prävention, in: H.W. König (Hrsg.): Gesundheitsvorsorge im Betrieb, Berufsdermatosen - Fragen des werksärztlichen Dienstes, Darmstadt 1957, S. 4 ff.; Löwen, C.H.: Die Mitwirkung des Werksarztes bei der Einstellung und Entlassung von Werksangehörigen, a.a.O., S. 99 ff.

3) Klost, Walter: Unfallverhütung im Betrieb ..., a.a.O., S. 24 ff.

land nahezu "ein Optimum erreicht"¹⁾ und "kaum ein anderes Land kann etwas Gleichartiges entgegensetzen"²⁾ - und dennoch sind in der Bundesrepublik vergleichsweise hohe Unfallquoten zu verzeichnen.

So genügt eine "technische Unfallverhütung" allein nicht, denn Unfälle werden meist nicht durch technische Mängel, sondern häufig durch menschliche Fehlhandlungen bestimmt - nach den vorliegenden Schätzungen sind zwischen 50 % - 90 % aller "Unfälle" auf Fehlhandlungen der Arbeitnehmer, auf ungenügendes Sicherheitsverhalten zurückzuführen.

Es soll nun keineswegs die Bedeutung des technischen Unfallschutzes gemindert werden. Möglicherweise wären die Fehlzeiten noch weit höher, wenn nicht durch Unfallverhütungsmaßnahmen der Anforderungscharakter der gefahrge-
neigten Arbeit gemindert worden wäre. Wenn aber meist menschliches Fehlverhalten auch für den "Unfall" verantwortlich gemacht werden muß, so gilt es, die Bedingungen dieses Verhaltens zu beeinflussen.

Sicher können optische und akustische Appelle das Verhalten beeinflussen und das Sicherheitsbewußtsein wecken; aber nach dem Gesetz der Gewöhnung wird die Wirkung dieser Appelle sehr bald nachlassen. Eine Erziehung zum sicherheitsbewußten Verhalten kann somit nicht allein mit "guten Worten" erreicht werden, sondern es erscheint vielmehr nötig, die Bedingungen des Fehlverhaltens zu ermitteln und zu beeinflussen.

Und diese Bedingungen können die gleichen sein wie bei den übrigen Formen der Fehlzeiten.

Es entspricht der menschlichen Erfahrung, daß eine unbefriedigende Arbeit in weit stärkerem Maße "ermüdet" als eine Arbeit, der man mit Interesse nachgeht; und es entspricht ebenso der Erfahrung, daß bei uninteressanter

1) Zander, Ernst: Die psychologische Seite der Betriebsunfälle ..., a.a.O., S. 261.

2) Gottschalk, Friedrich: Von der psychologischen Unfallverhütung, in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 9, S. 210.

Arbeit die Aufmerksamkeit und damit auch das Sicherheitsbewußtsein in stärkerem Maße nachläßt als bei einer befriedigenden Arbeit.

So trägt eine Unzufriedenheit mit den Lohnverhältnissen und den Arbeitsbedingungen, eine Beeinträchtigung des Sicherheits- und Aufstiegsstrebens und eine Beeinträchtigung der sozialen und der mit dem privaten Lebensbereich verbundenen Erwartungen nicht nur zu Absentismus und Krankheit bei, sondern ebenso zu einem Unfall. Und so gesehen dürften Maßnahmen, die diesen Bedingungen entgegenkommen, letztlich erfolgversprechender sein als ein noch so umfassender technischer Unfallschutz.

Wenn die fehlzeitenfördernden Auswirkungen der Arbeitsbedingungen in einer "Bewegungsarmut" zu sehen sind, so dürfte eine intensive Sportförderung seitens des Betriebes zur Minderung der Fehlzeiten beitragen. So wird z.B. berichtet, daß in einem norddeutschen Unternehmen der Krankenstand der Mitglieder der betrieblichen Sportvereinigungen wesentlich niedriger sei als derjenige der sportlich nicht Aktiven.¹⁾ Sicher kann dieser niedrigere Krankenstand der sportlich Aktiven nicht allein auf die sportliche Betätigung zurückgeführt werden, dennoch dürfte der sportliche Ausgleich dazu einen Beitrag leisten.

Auch die Werkskantine, die Belegschaftsverpflegung kann - wenn dies auch meist nicht entsprechend berücksichtigt wird - einen Beitrag zur Gesunderhaltung leisten, wenn die entsprechenden ernährungsphysiologischen Erkenntnisse über Nahrungsmittelzusammensetzung, Nährgehalt, Speiseplangestaltung berücksichtigt werden²⁾ und so eine Anpassung der Ernährung an die moderne Arbeitsweise angestrebt wird.

-
- 1) Knebel, Heinz: Ausgleichssport im Betrieb als unternehmerische Aufgabe, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 7, S. 212.
2) Glatzel, H.: Die Gemeinschaftsverpflegung im modernen Industriebetrieb, in: Arb.wiss., 4. Jg. 1965, Nr. 1, S. 1 ff.

Der gesundheitsbeeinträchtigende Anforderungscharakter der auszuführenden Arbeit ist jedoch weitgehend vorgegeben und kann, wie angedeutet, nur in bescheidenem Maße "angenehmer" gestaltet werden. Die körperlichen und geistigen Fähigkeiten des Menschen, dessen Erwartungen an einen "angenehmen Arbeitsplatz" sind jedoch recht unterschiedlich. So gesehen dürfte es ein wesentlicher Beitrag zur Minderung der Fehlzeiten sein, wenn es gelingt, den "richtigen Mann" an den "richtigen Platz" zu setzen.

Denn dies bedeutet nicht nur einen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit, sondern es wird so auch der gesundheits-schädigende Einfluß der Arbeitsbelastungen "gemindert".

Diese wesentlich erscheinende, in Zeiten allgemeiner Arbeitskräfteknappheit meist nicht berücksichtigte Möglichkeit der Fehlzeitenbeeinflussung kann mit Hilfe verschiedener medizinischer und psychologischer Eignungsuntersuchungen angestrebt werden.¹⁾ Diese Eignungsuntersuchungen tragen zu einem sachgerechten Personaleinsatz bei und dürften somit insbesondere die Fehlzeiten der Neueintretenden mindern.²⁾ Aber auch den "alteingesessenen" Arbeitnehmern sollte die Möglichkeit eines Eignungstestes gegeben werden, damit gegebenenfalls entsprechende innerbetriebliche Personalumsetzungen vorgenommen werden können.

Eine sachgerechte Auswahl der Neueintretenden und eine den körperlichen und geistigen Fähigkeiten entsprechende Arbeitsplatzverteilung, die auch einer Über- oder Unterforderung vorbeugt, muß aber durch verschiedene Maßnahmen der "Einführung der neuen Mitarbeiter" ergänzt werden, um Anpassungsschwierigkeiten zu erleichtern.

1) Güll, F.: Die soziale Aufgabe des werksärztlichen Dienstes, in: Arbeit und Sozialpolitik, 10. Jg. 1956, S. 94 ff.

2) Burkhard, F. und A. Engelhard: Die Bewährung von Eignungsuntersuchungen beim Facharbeiternachwuchs, und bei Fahr-, Steuer- und Überwachungstätigkeiten, in: Arb.wiss., 6. Jg. 1967, Nr. 6, S. 160 ff.

Werden darüber hinaus noch Maßnahmen ergriffen, die die allgemeine Arbeitszufriedenheit fördern, wie z.B. Delegation von Verantwortung, Schulung der direkten Vorgesetzten, Förderung des Aufstiegsstrebens, Gewährung von Umschulungsmöglichkeiten und dgl., so dürfte der fehlzeitenfördernde Effekt der "Arbeitsbedingungen" erheblich gemindert werden, nicht zuletzt, weil den Erwartungen der Arbeitnehmer nach "angenehmen Arbeitsbedingungen" entsprochen wird.

355 Berufliches Fortkommen als Bedingung der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Das Aufstiegsstreben wurde oben als vielschichtige, unterschiedlichen "Zielen" dienende, insbesondere für jüngere Arbeitnehmer verhaltensbestimmende Variable erkannt.¹⁾

Es liegen nur wenige Befunde vor, die eine Abhängigkeit der Fehlzeiten von der Erwartung nach beruflichem Aufstieg vermuten lassen.

Wilhelm konnte, wie aus Tabelle 43 ersichtlich, aufzeigen, daß diejenigen Arbeitnehmer, die mit ihrer beruflichen Position zufrieden sind, häufiger und wesentlich länger fehlten als jene, die eine höhere Position anstreben.

Vergleichsweise beobachtete Amthauer, daß Arbeitnehmer mit einer ausgeprägt starken Leistungsmotivation relativ selten "krank" sind, insbesondere dann, wenn die "Selbstentfaltung" begünstigt wird.²⁾

1) Vgl. oben, Kap. 255.

2) Amthauer, Rudolf: Ergebnisse einer Studie über krankheitsbedingte Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 7 ff.

Tabelle 43: Fehlzeiten gewerblicher Arbeitnehmer nach dem bekundeten Aufstiegsstreben
- Betriebserhebung -

	Fehl- häufig- keit	Anzahl der Fehl- tage	Fehl- dauer je Fall	Anzahl der Be- fragten
Befragte streben eine höhere Position an	2,2	12,0	5,7	26
Befragte äußern sich über ihre derzeitige Position zufrieden	2,8	29,6	5,7	26

Quelle: Nach Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus
..., a.a.O., S. 254

Diese wenigen Befunde sollen zwar nicht verallgemeinert werden, dennoch wird vermutet, daß die Erwartungen nach beruflichem Fortkommen die Fehlzeiten entscheidend bestimmen.

Denn mit dem Streben nach Aufstieg sind entscheidende fehlzeitenbestimmende Bedingungen verbunden.

Ein Arbeitnehmer, der Interesse an beruflichem Fortkommen hat, dürfte bemüht sein, besondere Leistungen an seinem Arbeitsplatz zu vollbringen, denn seine Leistungen sind meist Voraussetzung für einen Aufstieg. Dieses Interesse an der Arbeit dürfte zumindest einem häufigen Fehlen entgegenstehen und möglicherweise auch die Länge einer Fehlzeit bestimmen.

Und wenn der Aufstieg gelungen ist, so dürfte dies auch einem Gewinn an Sozialprestige, einer Zunahme von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeit gleichkommen, und gerade das dürfte, wie schon mehrfach angedeutet, fehlzeitenmindernd wirken.

Es kann zwar die Bedeutung dieser Bedingungen nur vermutet werden, es erscheint jedoch zumindest recht plausibel, daß derjenige, der seine Position als "verantwortlich"

interpretiert, weniger zum Absentismus neigt als jener, der sich unterfordert fühlt.

Denn wenn der Arbeitnehmer der Meinung ist, er "werde im Betrieb" gebraucht, wenn er der Meinung ist, mit seiner "wichtigen" Position sei ein Fehlen wegen einer "Bagatellsache" nicht zu vereinbaren, so wird z.B. dieser Arbeitnehmer eine "Grippe" nicht so sehr zum Anlaß einer Fehlzeit nehmen wie jener Arbeitnehmer, der sich unterfordert fühlt, dem die Arbeit "keinen Spaß macht".

Vergleichbare Thesen könnten auch in bezug auf Fehlzeiten wegen Unfällen konstruiert werden, denn ob eine kleinere Prellung zu einer Fehlzeit führt oder nicht, bestimmt der Arbeitnehmer, und diese Entscheidung wird sicher nicht unwesentlich durch das Interesse zur Arbeit, das Verantwortungsbewußtsein und die gegebenen Entscheidungspositionen bei der auszuführenden Arbeit bestimmt sein.

Tabelle 44: Fehlzeiten nach den beruflichen Funktionen
Lohnempfänger - Betriebserhebung

	Gesamtkrankentage auf jeden im Jahr	Nichtkranke in einem Jahr
1. Schmelzer	15,4 Tage	63,9 v.H.
2. Schmelzer	23,4 Tage	41,6 v.H.
3. Schmelzer	27,5 Tage	36,5 v.H.
Gesamtwerk-Durchschnitt	19,1 Tage	45,2 v.H.

Quelle: Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse,
a.a.O., S. 42

Für die Vermutung, daß mit zunehmendem Grad der Verantwortung auch die Fehlzeiten abnehmen, sprechen auch die in Tabelle 44 wiedergegebenen Befunde. Trotz relativ gleicher physischer Belastung der Arbeitsgruppe, trotz überdurchschnittlicher Belastung in bezug auf das Gesamt-

werk, fehlt der "1. Schmelzer" der Arbeitsgruppe vergleichsweise wenige Tage. Sopp beschreibt die Funktion dieses Mitarbeiters wie folgt: "Der erste Schmelzer ist ein wichtiger Mann. Seine Erfahrung bestimmt weitgehend die Qualität und Leistungsfähigkeit der Arbeitsgruppe. Er ist sich seiner Bedeutung bewußt und sein Ansehen bei Mitarbeitern und Vorgesetzten ist groß."¹⁾

Wenn somit das Aufstiegsstreben zu wecken und zu fördern versucht wird, so dürfte dies nicht nur zu einer Minderung der Fehlzeiten derjenigen führen, die ein ausgeprägtes Aufstiegsverlangen bekunden, sondern auch bei jenen Belegschaftsgruppen, bei denen das Aufstiegsstreben eine anscheinend geringere Bedeutung besitzt.

Als wirksame Maßnahmen einer Politik der Fehlzeitenbekämpfung dürften sich somit erweisen:

- Differenzierung der innerbetrieblichen Funktionsbereiche, Dezentralisierung der Entscheidungsfunktionen²⁾
- Information über innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten, innerbetriebliche Stellenausschreibung³⁾
- betriebliche Umschulungsmaßnahmen⁴⁾
- Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, "fachliche" und "menschliche" Schulung.⁵⁾

Diese Maßnahmen dürften jedoch nur dann zu einer Minderung der Fehlzeiten beitragen, wenn der geförderte Arbeitnehmer, der sich die Voraussetzungen des Aufstiegs angeeignet hat, entsprechend seinen "neuen" Fähigkeiten im Betrieb eingesetzt wird und wenn die nicht geförderten

1) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 42.

2) Vgl. oben, S. 201 f.

3) Vgl. oben, S. 211 ff.

4) Vgl. oben, S. 159 ff.

5) Vgl. oben, S. 203, 212 ff.

Arbeitskollegen die "einseitige" Förderung nicht als ungerechtfertigte Benachteiligung empfinden. Denn wird dem Geförderten keine entsprechende Arbeitsfunktion zugestanden, so fühlt er sich sowohl um die Bemühungen der Fortbildung betrogen als auch in seinem Aufstiegsstreben gehemmt und wird in verstärktem Maße zu Gegenreaktionen neigen. Und jener, der bei den Förderungsmaßnahmen ausgeschlossen bleibt, selbst aber aufzusteigen gewillt ist, wird von den ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der "Gegenreaktion" Gebrauch machen.

356 Die sozialen Erwartungen als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Es wurde gezeigt, daß die Interpretation der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen sowie die Interpretation der zwischenkollegialen Beziehungen die Grundeinstellungen der Arbeitnehmer zur Arbeit und zum Betrieb entscheidend bestimmen.¹⁾

Es ist das besondere Verdienst der psychosomatischen Forschung, erkannt und nachgewiesen zu haben, daß Störungen der zwischenmenschlichen Beziehungen, wie mangelnde menschliche Kontakte, das Gefühl der Nichtanerkennung, nicht nur psychische, sondern auch pathologische Krankheitserscheinungen verursachen.

Es muß jedoch gesehen werden, daß die fehlzeitenbestimmenden Bedingungen des "betrieblichen Bereichs" nicht nur in den "zwischenmenschlichen Beziehungen" zu suchen sind, sondern ebenso in der subjektiven Einschätzung der Entlohnung, der Sicherheit, der "angenehmen" Arbeitsbedingungen und in der Interpretation des Aufstiegsstrebens.

1) Vgl. oben, Kap. 256.

Das fehlzeitenbestimmende Gewicht der "zwischenmenschlichen Beziehungen" lassen vorliegende Befunde vermuten.

So konnte bereits aufgezeigt werden, daß jene, die annehmen, einen "Gegner" in der Arbeitsgruppe zu haben, weit häufiger und länger fehlen als jene, die mit den Arbeitskollegen zurechtkommen. Das Bewußtsein, keinen "Gegner" in der Arbeitsgruppe zu haben, kommt nicht nur dem Sicherheitsstreben der Arbeitnehmer entgegen, sondern ebenso der Erwartung, mit seinen Arbeitskollegen "auszukommen" und von diesen als Mitarbeiter geachtet und anerkannt zu werden.

Die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen wurde auch schon im Zusammenhang mit den Anpassungsschwierigkeiten der neueintretenden Belegschaftsangehörigen deutlich. Diese Anpassungsschwierigkeiten sind nicht nur in einer fachlichen Überforderung, sondern auch in "sozialen Anpassungsschwierigkeiten" zu sehen.¹⁾

Das fehlzeitenbestimmende Gewicht der zwischenmenschlichen Beziehungen lassen auch folgende Befunde einer Fallstudie von Kellner vermuten: Jene Arbeitnehmer, die angaben, in der Arbeitsgruppe herrsche ein "kameradschaftliches Verhältnis", waren durchschnittlich 13,3 Tage im Jahr krank; jene, die nur "grüppchenweise" eine Kameradschaft vorfanden, waren 19,7 Tage krank und jene, die die Kameradschaft als schlecht bezeichneten, waren durchschnittlich 26,0 Tage krank.²⁾

Die fehlzeitenbestimmende Bedeutung der sozialen Kontakte lassen auch jene Beobachtungen vermuten, nach denen in größeren Arbeitsgruppen häufiger Fehlzeiten auftreten als

1) Fürstenberg, Friedrich: Soziale Anpassungsprobleme der Jugendlichen, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 12. Jg. 1958, Nr. 7, S.101ff.

2) Vgl. Kellner, Wolfgang: Ursachen eines hohen Krankenstandes ..., a.a.O., S. 69.

in kleineren Arbeitsgruppen.¹⁾

Kleinere Arbeitsgruppen ermöglichen eher intensive zwischenmenschliche Beziehungen und kommen so grundsätzlich den Erwartungen der Mehrheit der Arbeitnehmer eher entgegen. Die Fehlzeitenhäufigkeit kann jedoch nicht grundsätzlich von der Gruppengröße abhängig gemacht werden, sondern vielmehr sind die Gruppennormen hierfür verantwortlich. Und diese Gruppennormen können durchaus einer Politik der Fehlzeitenbekämpfung entgegenstehen.²⁾

Neben den zwischenkollegialen Beziehungen bestimmen aber auch die Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen die Einstellungen und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer und somit, wie vermutet, wird auch deren Fehlzeitenverhalten durch diese Beziehungen beeinflusst.

So fehlen nach Untersuchungsbefunden von Wilhelm jene Arbeitnehmer, die die Kritik der Vorgesetzten als ungerecht empfinden, häufiger und länger als jene, die die Kritik als gerecht bezeichnen.³⁾

Vergleichsweise stellt Kellner in einer Fallstudie fest, daß diejenigen Arbeitnehmer, die den Vorgesetzten hohe fachliche und menschliche Qualitäten zusprechen, 11,2 Tage im Durchschnitt erkrankt waren, während jene, die am Führungsstil und an den menschlichen und fachlichen Fähigkeiten der Vorgesetzten Kritik übten, durchschnittlich

1) So z.B. nachgewiesen von: Metze, H.Th.: Fehlzeitenuntersuchungen ..., a.a.O., S. 161 ff.; Ulich, Eberhard: Über die Fehlzeiten im Betrieb ..., a.a.O., S. 48 ff.

2) Vgl. Helle, Jürgen Horst: Die soziologische Seite der Unfallverhütung, in: Arb.wiss., 2. Jg. 1963, Nr. 2, S. 77; Gehrman, Franz: Untersuchung und Beseitigung seelischer Störherde im Betrieb, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 4, S. 118 ff.

3) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 246.

33,4 Tage krank waren.¹⁾

Bei einer weiteren Fallstudie stellte Kellner fest, daß diejenigen Arbeitnehmer, nach deren Meinung einzelne Mitarbeiter bevorzugt werden, durchschnittlich 23,5 Tage krank waren, während jene, die sich nicht benachteiligt fühlten, nur 13,0 Tage fehlten.²⁾

Diese sowie weitere vorliegende Befunde³⁾ lassen vermuten, daß die sozialen Erwartungen die Fehlzeiten entscheidend bestimmen können.

Und wenn, wie das theoretische Konzept von Maslow zeigt, die sozialen Erwartungen zu den übergeordneten Bedürfnisschichten zu rechnen sind und so mit zunehmender Befriedigung der untergeordneten Erwartungen an Bedeutung gewinnen, so dürften jene Maßnahmen, die diesen sozialen Erwartungen entgegenkommen, bei fortschreitender Wirtschaftsentwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Die traditionellen Instrumente zur Förderung der "Werkfamilie" kommen, wie oben gezeigt⁴⁾, diesen sozialen Erwartungen nur wenig entgegen.

Dagegen können betriebliche Sportgruppen und die Betriebskantine zur Versachlichung der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen beitragen.

1) Vgl. Kellner, Wolfgang: Ursachen eines hohen Krankenstandes ..., a.a.O., S. 68.

2) Vgl. ebenda, S. 69.

3) Vgl. Ulich, Eberhard: Über die Fehlzeiten ..., a.a.O., S. 50; Kellner, Wolfgang: Ursachen eines niedrigen Krankenstandes, in: Arbeit und Leistung, 17. Jg. 1963, Nr. 8/9, S. 122 ff.; Kellner, Wolfgang: Betriebsklima und Krankenstand II, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 22, S. 688 ff.; Kellner, Wolfgang: Soziologische Ursachen eines hohen Krankenstandes, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes ..., a.a.O., S. 91 ff.; Paul, Helmut: Krankheit und Unfall, Sozial- und tiefenpsychologische Zusammenhänge ..., a.a.O., S. 51 ff.

4) Vgl. oben, Kap. 256.

In besonderer Weise kommen den sozialen Erwartungen die verschiedenen Maßnahmen der Personalauswahl (Soziabilitätstest) und insbesondere die Maßnahmen der Einführung neuer Mitarbeiter (Information, "Patenschaften", "Einweisungsbetrieb") entgegen.

Als erfolgversprechend dürften sich in diesem Zusammenhang auch Schulungen der unteren und mittleren Vorgesetzten erweisen.

In besonderer Weise kommen jedoch den sozialen Erwartungen jene Maßnahmen entgegen, die der Persönlichkeitsentfaltung dienen und das Selbstwertgefühl fördern, so also die Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, eine Dezentralisierung der Betriebshierarchie bei gleichzeitiger Verteilung von Entscheidungsdispositionen.

357 Mit der privaten Lebenssphäre verbundene Erwartungen als Bedingungen der Fehlzeiten in der Abhängigkeit von zusätzlichen Sozialleistungen

Obwohl, wie gezeigt, die Trennung zwischen Erwartungen des "betrieblichen Bereichs" und des "privaten Lebensbereichs" recht problematisch ist, soll aus den oben erwähnten Gründen auch im vorliegenden Zusammenhang diese "Trennung" beibehalten werden.¹⁾

Unbefriedigte familiäre Erwartungen (z.B. familiäre Spannungen, unglückliches Familienleben, Schwierigkeiten und Enttäuschungen mit den Kindern) können, wie der psychosomatische Forschungsansatz zeigt, die Fehlzeiten nicht unwesentlich bestimmen.

Ein auf diese Bedingungen zurückzuführendes "Ausweichen in die Krankheit" kann durch betriebliche Maßnahmen nicht

1) Vgl. oben, Kap. 257.

direkt beeinflußt werden. Möglicherweise kann aber in Einzelfällen ein umfassender Beitrag zur Befriedigung der "betrieblichen Erwartungen" als Gegengewicht zu den familiären Belastungen aufgefaßt werden und so ein indirekter Beitrag zur Minderung der durch "außerbetriebliche" Bedingungen bestimmten Fehlzeiten geleistet werden.

Dagegen kann der Betrieb einen bescheidenen, direkten Beitrag leisten zur Minderung der außerberuflichen Belastungen und Verpflichtungen.

Wie aus Tabelle 45 ersichtlich, fehlen Arbeitnehmer mit zeitlich stark beanspruchenden außerberuflichen Verpflichtungen relativ häufig.

Tabelle 45: Fehlzeiten nach außerberuflichen Verpflichtungen - Betriebserhebung -

	Fehl- häufig- keit	Anzahl der Fehl- tage	Fehl- dauer je Fall	Anzahl der Befr.
Befragte mit zeitlich stark beanspruchenden außerberuflichen Verpflichtungen	4,3	30,5	8,4	75
Befragte ohne zeitlich stark beanspruchende außerberufliche Verpflichtungen	3,0	24,8	10,2	52

Quelle: Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 264

Diese außerberuflichen Verpflichtungen sind insbesondere bei weiblichen Arbeitnehmern in deren Doppelfunktion als Erwerbstätige und Hausfrau zu sehen.¹⁾

1) Anm.: Vgl. hierzu auch Befunde der Strukturanalysen der Fehlzeiten: Weibliche Arbeitnehmer fehlen mit zunehmender Kinderzahl häufiger und länger. Vgl. oben, Kap. 3332.

Ein betrieblicher Säuglingshort und ein Kindergarten, eine entsprechende Arbeitszeitregelung dürften diese außerberuflichen Belastungen der erwerbstätigen Mutter mindern und so auch möglicherweise zu einer Verringerung der Fehlzeiten dieser Belegschaftsgruppen beitragen.

Inwieweit die außerberuflichen Verpflichtungen der männlichen Arbeitnehmer, wie z.B. landwirtschaftlicher Neben-erwerb oder "Schwarzarbeit", die Fehlzeiten bestimmen, kann nicht gesagt werden.

Durch betriebliche Maßnahmen können aber diese Bedingungen, sollten sie gegeben sein, direkt nicht beeinflußt werden, indirekt jedoch möglicherweise durch eine Förderung der Arbeitszufriedenheit.

Die Länge und Dauer des Arbeitsweges, die mit den Wegezeiten verbundenen Belastungen müßten, so wird mehrfach unterstellt, zur Erhöhung der Fehlzeiten beitragen.¹⁾

Die wenigen uns vorliegenden Befunde lassen jedoch einen derartigen Schluß nicht zu. Entgegen der naheliegenden Vermutung wurde vielmehr bei verschiedenen Fallstudien eine negative Korrelation zwischen Fehlzeiten und Länge und Dauer des Arbeitsweges beobachtet.²⁾

Die Dauer des Arbeitsweges bestimmt auch den Umfang der "Freizeit". Und es wird mehrfach vermutet, daß die Freizeitgewohnheiten entscheidend zur Erhöhung der Fehlzeiten beitragen.

So begründeten z.B. bei einer Betriebserhebung rund 2/3 der Befragten das unentschuldigte Fehlen der Kollegen mit

1) Schmidtke, Heinz: Arbeitspsychologie und Arbeitsgestaltung, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 13/14, S. 422.

2) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 218 ff.; Kellner, Wolfgang: Belastung und Leistung ..., a.a.O., S. 605; derselbe: Ursachen eines hohen Krankenstandes ..., a.a.O., S. 69; Stammnitz, Günter: Was kann der Betrieb gegen Scheinkranke unternehmen ..., a.a.O., S. 102.

"anstrengenden Freizeitvergnügen" bzw. mit "Erholung von den Vortagsvergnügen".¹⁾

Es wurde auch mehrfach beobachtet, daß bei bestimmten, attraktiven Fernsehprogrammen, bei nächtlichen Sportübertragungen die Fehlzeiten zunahmen.

Ferner wird festgestellt, daß sich insbesondere zu Wochenende und Wochenbeginn die kurzfristigen Fehlzeiten häufen.²⁾

Diese verschiedenen Befunde lassen einen entscheidenden Einfluß der "Freizeitgewohnheiten" auf die Fehlzeiten vermuten.

Dennoch soll hier nicht das bekannte kulturpessimistische "Klagelied" über den gesundheitsschädigenden Einfluß der modernen Freizeitbeschäftigung wiederholt werden.

Denn zum einen wäre zu fragen, ob ein turbulentes Wochenende oder eine lange Autofahrt nicht doch ein "gesundes" Gegengewicht für die fünf Tage andauernde, möglicherweise recht eintönige berufliche Arbeit sein kann.

Zum anderen wäre auch in diesem Zusammenhang zu fragen, ob nicht eine unbefriedigende Arbeit, unbefriedigende Arbeitsbedingungen und dgl. die Fehlzeit bestimmen, und so dürften die "Anstrengungen" des Wochenendes nur als willkommener Anlaß zu einer Fehlzeit erscheinen. So gesehen sind Klagen über die fehlzeitenbestimmenden Freizeitgewohnheiten fehl am Platze.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Fehlzeiten können entscheidend durch Bedingungen des privaten Lebensbereiches bestimmt werden. Der Betrieb hat jedoch nur beschränkte Möglichkeiten, diese Bedingungen zu beeinflussen; ledig-

1) Vgl. oben, Kap. 332.

2) Stammnitz, Günter: Was kann der Betrieb gegen Schein-
kranke unternehmen ..., a.a.O., S. 111; Ulich, Eberhard:
Über Fehlzeiten im Betrieb ..., a.a.O., S. 32; aber
auch entgegengesetzte Beobachtungen! vgl. Prigge, Hans:
Arbeitszeit, Fehlzeit ..., a.a.O., S. 210.

lich Maßnahmen, die die Belastungen der außerberuflichen Verpflichtungen mindern, wie z.B. Säuglingshort und Betriebskindergarten und -tagesstätte, können einen direkten Beitrag zur Minderung dieser "außerbetrieblich" bestimmten Fehlzeiten leisten.

Werden jedoch die im "Bereiche des Betriebes" liegenden Bedingungen erfolgreich beeinflußt, so dürfte dies auch den Einfluß der "außerbetrieblichen" Bedingungen mindern.

36 Zusammenfassung

Da kein Konzept über Möglichkeiten der Beeinflussung von Fehlzeiten durch zusätzliche Sozialleistungen vorlag, wurde versucht, mögliche Maßnahmen zur Fehlzeitenbeeinflussung durch allgemeine theoretische Überlegungen zu finden.

Entsprechend dem Grundsatz "eine wirksame Therapie setzt eine exakte Diagnose voraus", wurden zunächst die Bedingungen der Fehlzeiten aufgezeigt und sodann die Abhängigkeit dieser Bedingungen von den zusätzlichen Sozialleistungen geprüft.

In Erweiterung des psychosomatischen Forschungsansatzes wurde von der Arbeitshypothese ausgegangen, daß allgemein verhaltensbestimmende Erwartungen des arbeitenden Menschen auch die Fehlzeiten bestimmen.

Die eingeschlagene theoretische Konzeption beinhaltet bewußt eine Einschränkung: nicht alle Fehlzeiten können mit Hilfe dieses Konzepts erklärt werden.

Der Forschungsansatz erwies sich aber als zweckmäßig, denn es konnten Fehlzeiten "erklärt" werden, die mit Hilfe der Theorien der "Schulmedizin" nicht zu erklären sind.

Ein weiterer, gerade für die pragmatische Konzeption dieser Studie entscheidender Vorzug des theoretischen Ansatzes

ist darin zu sehen, daß er dem Betriebspolitiker Möglichkeiten der Beeinflussung der Fehlzeiten aufzeigt, die sich mit Hilfe der "klassischen" Lehre der Krankheitsursachen nicht ergeben würden.

Zwar sind die gefundenen "Erklärungen" wegen mangelnder Operationalität in der gegebenen Form nicht exakt überprüfbar; die "Erklärungen" sind nicht selten nur Vermutungen, die wegen Fehlens empirischer Daten nicht überprüft werden konnten und einer weiteren Überprüfung bedürfen. Da die "Erklärungsversuche" jedoch auf allgemeinen theoretischen Erkenntnissen aufgebaut sind, dürfte ihnen trotz dieser Unsicherheiten zwar kein genereller Aussagecharakter, aber doch ein Wahrscheinlichkeitscharakter zukommen.

Es zeigte sich, daß die materiellen Erwartungen, die Erwartungen nach Sicherheit, nach "angenehmen" Arbeitsbedingungen, nach beruflichem Aufstieg und nach "angenehmen" zwischenmenschlichen Beziehungen sowie auch die mit dem privaten Lebensbereich verbundenen Erwartungen nicht nur den "Absentismus", sondern auch die Fehlzeiten wegen "Krankheit" und "Unfall" bestimmen.

Wenn auch aus analytischen Gründen diese einzelnen Bedingungen voneinander gesondert geprüft wurden, so kann als wahrscheinlich angenommen werden, daß im allgemeinen nur selten bei Vorliegen nur einer Bedingung Fehlzeiten auftreten. Vielmehr ist anzunehmen, daß erst das Zusammentreffen mehrerer Bedingungen die Fehlzeiten bestimmt. Generelle Aussagen über die Abhängigkeit der Fehlzeiten von der einen oder der anderen Bedingung sind nicht möglich, da in der konkreten Situation sowohl fehlzeitenfördernde als auch fehlzeitenmindernde Bedingungen gegeben sein dürften, diese verschiedenen Bedingungen eine unterschiedliche, sich im Laufe des Arbeitslebens ändernde Intensität besitzen und die verschiedenen Erwartungen je nach betrieblichen Gegebenheiten und "familiärer" Situa-

tion in unterschiedlicher Weise als erfüllt interpretiert werden.

Wenn aber der Arbeitnehmer die eine, mehrere oder alle als entscheidend unterstellten Bedingungen zu befriedigen vermag, wenn die Gegebenheiten des betrieblichen oder des privaten Lebensbereichs diesen Erwartungen nicht entgegenstehen, so dürfte dies zu einer entscheidenden Minderung der Fehlzeiten beitragen. Wird dagegen gegen diese Erwartungen verstoßen, so dürfte dies nicht nur zu einer Erhöhung des Absentismus führen, sondern ebenso zu einer Zunahme von "Krankheiten" und "Unfällen".

Der Betrieb kann mit Hilfe verschiedener zusätzlicher Sozialleistungen insbesondere den mit dem Betrieb verbundenen Erwartungen entgegenkommen und so zu einer Minderung der Fehlzeiten beitragen. Wenn die eingesetzten Instrumente aber gegen die Erwartungen der Belegschaft oder eines Teils der Belegschaft verstoßen, so kann dies aber auch zu einer Erhöhung der Fehlzeiten beitragen.

Da aber verschiedene Bedingungen die Fehlzeiten bestimmen, kann mit Hilfe nur eines Instrumentes nur wenig zu einer Fehlzeitenminderung beigetragen werden. Vielmehr dürfte erst ein umfassendes Programm, das die verschiedenen fehlzeitenfördernden Bedingungen zu beeinflussen versucht, das insbesondere die fehlzeitenanfälligen Arbeitnehmer zu treffen sucht und das nicht gleichzeitig neue fehlzeitenfördernde Bedingungen schafft, als wirksame Maßnahme der Fehlzeitenbekämpfung erweisen.

Verschiedene "Programmpunkte" wurden aufgezeigt; aber erst wenn diese Programmpunkte den betriebspezifischen Gegebenheiten und den Erwartungen der jeweiligen Belegschaft angepaßt sind, werden die Instrumente der betrieblichen

Personal- und Sozialpolitik wirksam zur Minderung der betrieblichen Fehlzeiten beitragen, zum Wohle des Betriebes, aber auch zum Wohl des Mitarbeiters und der Gesamtgesellschaft.

4. K a p i t e l

"Zusammenhänge" zwischen Fluktuation und Fehlzeiten

Es wurde in den beiden vorhergehenden Kapiteln gezeigt, daß sowohl die Fluktuation als auch die Fehlzeiten mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen positiv und negativ beeinflußt werden können.

Abschließend sollen "Zusammenhänge" zwischen diesen beiden Symptomen aufgezeigt werden und so Möglichkeiten einer gemeinsamen Beeinflussung dieser beiden Verhaltensweisen angegeben werden.

Bezüglich der "Zusammenhänge" zwischen Fluktuation und Fehlzeiten werden verschiedene Hypothesen vertreten.

Häufig wird eine direkte, positive Abhängigkeit zwischen Fluktuation und Fehlzeiten angenommen. Einer Zunahme der Fluktuation, so wird unterstellt, folge auch eine Zunahme der Fehlzeiten, bzw. einer Zunahme der Fehlzeiten folge eine Zunahme der Fluktuation.¹⁾

Daneben wird aber auch eine negative Korrelation zwischen Fluktuation und Fehlzeiten beobachtet²⁾ und die These

1) Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse ..., a.a.O., S. 45; Nanz, Claus: Personalfuktuation ..., a.a.O., S. 17; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Minderung von Fehlzeiten, Betriebliche Maßnahmen, in: Informationen für die Betriebsleitung 1962, Nr. 17, S. 1; Mayo, Elton: Probleme der industriellen Arbeitsbedingungen, Frankfurt/Main 1949, S. 177.

2) So z.B. Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus..., a.a.O., S. 274 ff.; o.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 4, S. 118; Mayo, Elton and George F. Lambord: Teamwork and Labour Turnover in the Aircraft Industry of Southern California, Boston 1944, S. 118; Kerr, W.A., G.J. Koppelman and J. Sullivan: Absenteeism, Turnover and Morale in Metal Fabrication Factory, in: Occupational Psychology, Vol. 25, 1951, Nr. 1, S. 17.

vertreten: "Arbeitnehmer, die zum Betriebswechsel neigen, fehlen weniger als Arbeitnehmer, die nicht oder wenig zum Betriebswechsel neigen."¹⁾

Nachdem gemeinsame Bedingungen für die Symptome Fluktuation und Fehlzeiten verantwortlich gemacht werden,²⁾ wird auch die These vertreten, daß sich die verschiedenen Verhaltensweisen alternativ vertreten können.³⁾

Fehlzeiten und Fluktuation sind Formen menschlicher Gegenreaktion, die, so wird ferner unterstellt, "konsequent" aufeinander folgen. "Die Fluktuation ist ein Symptom der Unzufriedenheit. Der Arbeitnehmer zeigt sie zunächst, indem er nicht sein Bestes gibt. Damit fällt die Produktion, obwohl alle Arbeitnehmer im Betrieb anwesend sind. Die nächste Folge ist, daß er, sooft er es sich erlauben kann, unbegründet von der Arbeit fortbleibt Erst die dritte Folge ist die Kündigung."⁴⁾

Verschiedene, sich teilweise widersprechende Thesen werden so über die "Zusammenhänge" von Fluktuation und Fehlzeiten vertreten.

Die im Rahmen dieser Studie getroffenen Überlegungen, die theoretische Konzeption der Fluktuation und der Fehlzeiten zeigten ebenfalls Zusammenhänge zwischen Fluktuation und Fehlzeiten auf und erlauben gewissermaßen eine Relativierung der verschiedenen, soeben wiedergegebenen Hypothesen.

1) Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus ..., a.a.O., S. 274.

2) So z.B. auch Dirks, Heinz: Die Personalbeurteilung im Betrieb als Beitrag zur Förderung von Leistung und Betriebsklima, Darmstadt 1954, S. 183; Höckel, G. und W.E. Schaun: Vorwort, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf 1962, S. 7.

3) So z.B. Baldamus, W.: Der gerechte Lohn ..., a.a.O., S. 57.

4) Fox, Robert: Englische Untersuchungen ..., a.a.O., S. 148.

Fluktuation und Fehlzeiten sind Ausdruck einer bewußten oder unbewußten Gegenreaktion auf nicht oder schlecht erfüllte Erwartungen des arbeitenden Menschen.

Zu diesen Gegenreaktionen können ferner gerechnet werden¹⁾ - obwohl dies im Rahmen dieser Studie nicht weiter geprüft werden konnte - das "planmäßige Bremsen", d.h. die bewußte Minderleistung, die unbewußte Minderleistung sowie der unorganisierte und organisierte Streik.

Die Bedingungen der Gegenreaktionen Fluktuation und Fehlzeiten können, wie gezeigt, gemeinsamen Ursprungs sein und sind insbesondere in nicht bzw. ungenügend erfüllten Erwartungen des Arbeitnehmers zu sehen.

Wenn gleiche Bedingungen verschiedene Verhaltensweisen bestimmen, so werden bei Vorliegen dieser Variablen jene Gegenreaktionen in verstärktem Maße auftreten, die dem Arbeitnehmer "am günstigsten" erscheinen, d.h. jene, die mit seinen Erwartungen am ehesten in Einklang zu bringen sind.

Es muß also bei Vorliegen dieser die Gegenreaktion bestimmenden Bedingungen nicht, wie teilweise unterstellt, einer Zunahme der Fluktuation auch eine Zunahme der Fehlzeiten folgen, bzw. es muß mit einem Rückgang der Fluktuationsquoten nicht gleichzeitig ein Rückgang der Fehlzeitenquoten einhergehen.

Es kann auch die Fluktuation grundsätzlich nicht als "letzte Stufe" der Unzufriedenheit angesehen werden. Vielmehr dürfte jene Gegenreaktion ergriffen werden, die bei der konkreten Situation am ehesten mit den Erwartungen der Arbeitnehmer zu vereinbaren ist.

Wenn die Bedingungen der verschiedenen Formen der Gegenreaktion gegeben sind, so wird z.B. ein älterer Arbeitnehmer weniger zur Fluktuation neigen als ein jüngerer

1) Vgl. Baldamus, W.: Der gerechte Lohn ..., a.a.O., S. 57.

Arbeitnehmer, denn bei dem älteren Arbeitnehmer besitzt die Erwartung nach einem sicheren Arbeitsplatz ein wesentlich stärkeres verhaltensbestimmendes Gewicht.

Oder wenn ein Ausweichen in die Fehlzeiten wegen einer "wirksamen" Politik der Fehlzeitenbekämpfung nicht angeraten erscheint, so dürfte in verstärktem Maße von der Gegenreaktion Fluktuation Gebrauch gemacht werden, sofern eine Fluktuation mit den übrigen Erwartungen zu vereinbaren ist.

Wenn die Gegenreaktion: Fluktuation nicht günstig erscheint, z.B. bei ungünstigen Arbeitsmarktverhältnissen oder wenn eine "wirksame" Politik der Fluktuationsbekämpfung eine Fluktuation weitgehend unterbindet, dann werden zwar die betrieblichen Fluktuationsquoten abnehmen, von den übrigen Möglichkeiten der Gegenreaktion wird jedoch dann in verstärktem Maße Gebrauch gemacht werden.

Erscheint weder ein Ausweichen in die Fehlzeit noch eine Fluktuation günstig, z.B. wegen drohender Arbeitslosigkeit, so wird es bei Vorliegen der "gemeinsamen Bedingungen" in verstärktem Maße zu einer Zunahme von "planmäßigem" Bremsen kommen, oder es wird sich der Arbeitnehmer, da die Möglichkeiten einer "individuellen" Gegenreaktion weitgehend eingeschränkt sind, in verstärktem Maße dem Schutz der Interessengruppen unterstellen, was sich sodann in einer erhöhten Streikbereitschaft zeigen könnte.¹⁾

Die gewählte Form der Gegenreaktion wird somit nicht unwesentlich bestimmt vom Erfolg einer Politik der Fluktuations- und Fehlzeitenbekämpfung einerseits, sowie von

1) Für diese These spricht die Beobachtung: häufige Fehlzeiten und hohe Fluktuationsquoten korrelieren negativ mit der Streikhäufigkeit, so z.B. aufgezeigt bei: Knowes, K.G.J.C.: Strikes, A Study in industrial conflict, Oxford 1952, S. 225 ff.; Hare, A.E.C.: The first principles of industrial Relations, London 1958, S. 77 ff.;
auch die Streikentwicklung in der Bundesrepublik und die Entwicklung der Fluktuations- und Fehlzeitenhäufigkeit spricht nicht gegen diese Hypothese.

gesamtwirtschaftlicher Situation und der individuellen Interessensstruktur andererseits.

Ein weiterer Zusammenhang zwischen der Fluktuation und den Fehlzeiten ist jedoch noch möglich: es kann die eine Gegenreaktion gleichzeitig eine weitere Gegenreaktion mitbestimmen.

Wenn es z.B. wegen nichterfüllter Erwartungen zur Fluktuation kommt, so kann diese Reaktion gleichzeitig zu einer weiteren Fluktuation führen, wenn die Erwartungen am neuen Arbeitsplatz nicht erfüllt werden.

Und wird in die Fehlzeiten ausgewichen, so kann dies zu neuen Fehlzeiten oder auch zu einer Fluktuation führen, wenn durch die Fehlzeit zusätzliche Erwartungen beeinträchtigt werden, z.B. wenn nach einer Fehlzeit der Arbeitsplatz von einer neuen Arbeitskraft besetzt ist und eine innerbetriebliche Umsetzung folgen muß.

Fluktuation und Fehlzeiten werden teilweise durch die gleichen Bedingungen: durch die Erwartungen des Arbeitnehmers bestimmt, und wahlweise wird die am günstigsten erscheinende Möglichkeit der Gegenreaktion ergriffen; gleichzeitig kann aber auch die eine Art der Gegenreaktion zu einer weiteren Gegenreaktion beitragen.

Da gleiche Bedingungen die Fluktuation und die Fehlzeiten bestimmen, können, wie in Kapitel 2 und 3 gezeigt, diese beiden Symptome mit Hilfe der gleichen Instrumente beeinflußt werden. Da aber Fluktuation und Fehlzeiten beides Möglichkeiten der Gegenreaktion sind, muß eine wirksame Politik bezüglich des einen Zieles nicht auch das andere Ziel begünstigen.

Zusätzliche Sozialleistungen können wirksam zur Erreichung des einen Zieles beitragen, gleichzeitig aber auch die Realisierung des anderen Zieles beeinträchtigen.

Dies wird dann gegeben sein, wenn das eine Ziel mit "Zwang" zu erreichen versucht wird, d.h. wenn die Instrumente bezüglich des einen Zieles mit den Erwartungen der Arbeitnehmer nicht zu vereinbaren sind. In diesen Fällen wäre zwar die Möglichkeit der einen Gegenreaktion weitgehend genommen, dafür wird jedoch vermutlich in verstärktem Maße von den weiteren Möglichkeiten der Gegenreaktion Gebrauch gemacht.

Wenn z.B. der Arbeitnehmer wider seinen Willen an den Betrieb "gekettet" wird, wenn die Instrumente der Altersversorgung und des betrieblichen Werkwohnungsbaues den Arbeitnehmer wider seinen Willen an den Betrieb binden und der Verlust der Anwartschaften bzw. der verbilligten Wohnung einen Wechsel als nicht günstig erscheinen läßt, wenn somit eine Möglichkeit der Gegenreaktion weitgehend genommen ist, so wird vermutlich bei Vorliegen störender Bedingungen in verstärktem Umfange von der Möglichkeit des Ausweichens in die Fehlzeiten Gebrauch gemacht werden.

Oder wenn mit "Zwangsmaßnahmen", wie z.B. durch Krankenkontrolleure oder durch erhebliche Geldstrafen, die Fehlzeiten "wirksam" eingedämmt werden, so dürfte dies, wenn diese Maßnahmen auf den Widerstand der Belegschaftsangehörigen stoßen, deren Fluktuationsneigung und -bereitschaft erhöhen.

Wie im Laufe der bisherigen Erörterungen mehrfach ausgeführt, wird eine Maßnahme auch dann zu einer Gegenreaktion führen, wenn diese von einem Teil der Belegschaft als "ungerecht" empfunden wird. Wenn die Bemessungsmodi z.B. bei Geldprämien oder bei der Ausbildungsförderung von einem Teil der Belegschaft abgelehnt werden, so wird dies deren Fluktuations- und Fehlzeitenneigung erhöhen und somit den fluktuations- und fehlzeitenmindernden Effekt bezüglich des durch diese Instrumente begünstigten Belegschaftskreises weitgehend aufwiegen bzw. möglicherweise zu einer Zunahme der betrieblichen Fluktuations- und Fehlzeitenquoten führen.

Werden jedoch die zusätzlichen Sozialleistungen "sachgerecht" eingesetzt, d.h. kommen die ausgewählten Instrumente, deren Bemessungsmodi und Ausgestaltung den Erwartungen insbesondere der fluktuations- und fehlzeitenanfälligen Arbeitnehmer entgegen, ohne dabei gleichzeitig gegen die Erwartungen der übrigen Belegschaftsgruppen zu verstoßen, so müssen die verschiedenen zusätzlichen Sozialleistungen als erfolgversprechende Maßnahmen einer Politik der Fluktuations- und Fehlzeitenbekämpfung angesehen werden.

In Kapitel 2 und 3 wurden die "Grundregeln" eines derart erfolgversprechenden Einsatzes beschrieben und begründet.

Auf eine kurz gefaßte Wiedergabe der einzelnen Erkenntnisse soll verzichtet werden, da erst ein gezielter Einsatz, der die betriebsspezifischen Gegebenheiten, die Interessensstruktur der jeweiligen Belegschaftsangehörigen sowie die gesamtwirtschaftliche Situation berücksichtigt, sich als wirksam erweisen wird.

Gelingt es jedoch, das System betrieblicher zusätzlicher Sozialleistungen an diesen verschiedenen Bedingungen auszurichten, so tragen die Instrumente der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik wirksam zur Minderung betrieblicher Fluktuations- und Fehlzeiten bei.

S c h l u ß w o r t

Ziel dieser Studie war es, Möglichkeiten der Beeinflussung der Fluktuation und der Fehlzeiten durch die Instrumente der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik: durch die zusätzlichen Sozialleistungen aufzuzeigen.

Da über die Zusammenhänge von Fluktuation und zusätzlichen Sozialleistungen eine Vielzahl sich jedoch widersprechender Hypothesen vorlag, da die Zusammenhänge zwischen Fehlzeiten und zusätzlichen Sozialleistungen weitgehend unerforscht sind, wurde versucht, die Abhängigkeit der Fluktuation und der Fehlzeiten von den zusätzlichen Sozialleistungen mit Hilfe umfassender theoretischer Überlegungen zu prüfen.

Dieser umfassende Forschungsansatz erschien nötig, um dem komplexen Charakter des Fluktuations- und Fehlzeitenverhaltens gerecht zu werden.

Die umfassende, die Erkenntnisse verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen berücksichtigende theoretische Konzeption brachte es aber auch mit sich, daß vermutete Abhängigkeiten mehrfach nur angedeutet werden konnten; wegen Fehlens entsprechender Befunde konnten vermutete Zusammenhänge vielfach nicht überprüft werden. Ferner wurde auch auf eine Beschreibung der einzelnen Instrumente weitgehend verzichtet, da insbesondere das Auffinden allgemeiner theoretischer Zusammenhänge im Vordergrund der Überlegungen stand.

Es wurde deutlich, daß das Fluktuations- und Fehlzeitenverhalten der Arbeitnehmer mit Hilfe zusätzlicher Sozialleistungen im Sinne des Betriebszieles beeinflußt werden kann. Es wurden Möglichkeiten dieses "erfolgsversprechenden" Einsatzes zusätzlicher Sozialleistungen aufgezeigt.

Zwar konnte kein "Patentrezept" einer wirksamen Fluktuations- und Fehlzeitenbekämpfung aufgestellt werden, da der Arbeitnehmer immer ein Individuum ist, dessen Einstellungen und Verhaltensweisen durch eine Vielzahl von Bedingungen bestimmt wird und da die betrieblichen Gegebenheiten nicht generalisiert werden können.

Auch kann eine Minderung der Fluktuation und der Fehlzeiten nicht mit "Zwang" herbeigeführt werden. Denn solange es die wirtschaftliche Situation erlaubt, wird der Arbeitnehmer auf "Zwangsmaßnahmen" seitens des Betriebes mit den ihm zur Verfügung stehenden "legitimen" Gegenreaktionen" antworten und so den betrieblichen Erfolg in Frage stellen. Es kann sich somit ein Unternehmer in einer fortgeschrittenen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung bei funktionierendem Arbeitsmarkt auf die Dauer nicht erlauben, "unsozial" zu sein, d.h. gegen die Erwartungen des Mitarbeiters zu verstoßen.

Vielmehr ist nur dann ein wirksamer Einsatz der Instrumente der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik gewährleistet, wenn die Erwartungen der Arbeitnehmer entsprechend berücksichtigt werden und die zusätzlichen Sozialleistungen diesen Erwartungen entgegenkommen.

So gesehen ist eine erfolgreiche Wirtschaftspolitik, insbesondere eine Politik der Vollbeschäftigung, auch eine "gute" Sozialpolitik. Denn sie bietet dem Arbeitnehmer die Möglichkeit der Gegenreaktion und "zwingt" so den Betrieb zur Übernahme gesellschafts- und sozialpolitischer Aktivitäten, sie "zwingt" den Betrieb, den in abhängiger Arbeit stehenden Menschen entsprechend seinem "Wert" zu behandeln und zu dessen Selbstentfaltung beizutragen.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

- Abel, Heinrich: Berufswechsel und Berufsverbundenheit bei männlichen Arbeitnehmern in der gewerblichen Wirtschaft, Braunschweig 1957
- Abramovitz, M. (u.a.): The Allocation of Economic Resources, Stanford 1959
- Ackermann, Karl-Friedrich: Betriebliche Ausbildung von Arbeitskräften - Sozialleistung oder Investition? in: Karl Hax (Hrsg.): Personalführung, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Bd. I, Wiesbaden 1969, S. 135-164
- Adelbar, Hubertus: Volkswirtschaftliche Aspekte der Fluktuation, in: Schmollers Jahrbuch, 87. Jg. 1967, Nr. 2, S. 171-202
- Adolff, Jürgen: Die Sozialleistungen des Industriebetriebes und ihre Wirkung auf Arbeitsleistung und Fluktuation - Eine empirische Untersuchung der Einstellung der Arbeiter zu den Sozialleistungen eines bestimmten Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung der jährlichen Barausschüttungen, Diss. Mannheim 1963
- Adorno, Theodor W., Walter Dirks (Hrsg.): Betriebsklima - Eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet (Frankfurter Beiträge zur Soziologie), Frankfurt/M. 1959
- Amthauer, Rudolf: Über das "Spezifische" und das "Kompensatorische" beim Zustandekommen von Leistungen, aufgezeigt an Ergebnissen einer Untersuchung zur Frage der Leistungsunterschiede der Geschlechter, in: Psychologische Rundschau, 14. Jg. 1963, Nr. 3, S. 151-170
- Amthauer, Rudolf: Ergebnisse einer Studie über krankheitsbedingte Fehlzeiten, in: Psychologische Rundschau, 14. Jg. 1963, Nr. 1, S. 1-12

- Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (ANBA), Nürnberg:
Die Fluktuation der Arbeitskräfte in den letzten drei Jahren im Bundesgebiet - einschließlich Berlin-West
- Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung e.V.:
Ergebnisse des zweiten Erfahrungsaustausches über Probleme der Fluktuation, Heidelberg, November 1959
- Argyle, M., G. Gardner, F. Cioffi: Supervisory methods related to productivity, absenteeism and labour turnover, in: Human Relations, 11. Jg. 1958, Nr. 1, S. 23-40
- Arlt, Fritz, Dorothee Wilms: Junge Arbeiter antworten - Junge Arbeiter und Angestellte äußern sich zu Beruf und Arbeit, Gesellschaft und Bildung - Auswertung einer Enquete, Braunschweig 1962
- Armélin, Peter: Berichte über eine betriebssoziologische Fluktuationsuntersuchung, in: Kurt Braunreuther u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 111-161
- Aschfalk, Bernd und Alexander Maretzck: Die volkswirtschaftlichen Kosten der Arbeitskräftefluktuation, in: Schmollers Jahrbuch, 86. Jg. 1966, Nr. 6, S. 679-694
- Auerbach, Walter: Mut zur sozialen Sicherheit, Köln, Deutz 1955
- Baeyer, Walter, Ritter von: Vorzeitige Versagungszustände aus seelisch-sozialen Gründen bei Industriearbeitern, in: W. Bitter (Hrsg.): Zur Rettung des Menschlichen in unserer Zeit, Stuttgart 1961, 2. Aufl., S. 190-202
- Baierl, Friedrich: Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme, München 1965
- Baierl, Friedrich: Klima, Licht und Farbe als Mittel zur Leistungssteigerung, in: Arb.wiss., 6. Jg. 1950, Nr. 3, S. 86

- Bakke, Wight E.: Bonds of Organisation, New York 1950
- Baldamus, W.: Der gerechte Lohn - Eine industriesoziologische Analyse, Berlin 1960
- Bartram, Peter: Die innerbetriebliche Kommunikation, Ihre organisatorische Gestaltung und ihre ungeregelte Entwicklung im Betriebsgeschehen, Berlin 1969
- Bass, Bernard M.: Organizational Psychology, Boston 1965
- Bauer, Dietrich: Mobilitätsgerechte Gestaltung der BetrAV - Übertragbarkeit der Versorgungsansprüche erleichtern, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 637-641
- Bauer, Helmut: Der Betrieb als Bildungsfaktor, Köln, Opladen 1958
- Baumgartner, Hans Ulrich: Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung, Bern 1950
- Bardey, Ernst: Sozialleistungen - aber mit Maß, Stuttgart 1959
- Becker, Hans: Aus gut ausgebildeten Lehrlingen müssen sicherheitsbewußte Facharbeiter werden, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 3, S. 76-78
- Becker, Horst: Arbeitsplatzwechsel - Vorschläge zur Minderung, in: Soziale Betriebspraxis, Neuwied 1960, Nr. 34, VI R, S. 29-51
- Becker, J.: Ausbildung im Betrieb, München 1963
- Beckenkamp, H.W.: Schwierigkeiten in der Begriffsanwendung "gesund" und "krank" - ärztliche und versicherungstechnische Gesichtspunkte, in: Arb. wiss., 5. Jg. 1966, Nr. 3, S. 79-81
- Beckerath, Paul Gert von: Verkaufte Freiheit, in: AG, 9. Jg. 1957, Nr. 22, S. 778

- Beek, H.G. van: Der Einfluß der Organisation eines Fließbandes auf die Produktion und die Einstellung zur Arbeit, in: Arb.wiss., 2. Jg. 1963, Nr. 5, S. 156-161
- Behrend, Hilde: Absence and labour turnover in changing economic climate, in: Occupational Psychology, Vol.27, 1953, Nr. 2, S. 69-79
- Berger, Gerda: Was können wir gegen den häufigen Arbeitsplatzwechsel tun? in: Führungspraxis, 1961, Nr. 3, S. 29-30
- Bernays, Marie: Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großbetriebe, dargestellt an den Verhältnissen der Gladbacher Spinnerei und Weberei, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 133, 1910, S. 1-417
- Biffar, Maria: Die Kosten der Fluktuation, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 19, S. 293-295
- Bischoff, Hans Albrecht: Pensionskassen: Instrument der BetrAV - Nützlich zur Bildung betrieblichen Gemeinschaftsbewußtseins, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 625-628
- Blohm, Hans: Der Geschäftsbericht der AG als Mittel der Belegschaftsunterrichtung, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 4, S. 105-107
- Blücher, Viggo Graf: Integration und Mitbestimmung, Hauptergebnisse, Tabellenauswahl und Methodennachweis einer Untersuchung des EMNID Instituts für Sozialforschung, Sennenstadt 1966
- Blum, M.L.: Industrial Psychology and its Social Foundations, New York 1949
- Boeck, Werner, Hans Friedrichs, Renate Haack, Max Seevogel (Bearb.): Die Ursachen von Fehlzeiten im Betrieb - Mögliche Maßnahmen an ihrer Minderung (erstellt vom Studienkreis für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e.V. "Der neue Betrieb" Düsseldorf), Essen 1965

- Bogs, Walter, Hans
Achinger, Helmut
Meinold, Ludwig Neun-
dörfer, Wilfried
Schreiber (Bearb.):
Sozialenquôte, Soziale Sicherung
in der Bundesrepublik Deutsch-
land, Stuttgart, Berlin, Köln,
Mainz o.J. (1966)
- Bolte, Karl Martin und
Reinhard Kreckel:
Internationale Mobilitätsver-
gleiche im Bereich der Soziologie-
Versuch einer kritischen Bilanz,
in: Bochumer Schriften zur Ar-
beitswissenschaft, 1. Jg. 1968,
Nr. 1, S. 38-63
- Bolte, Karl Martin,
Dieter Kappe,
Friedhelm Neidhardt:
Soziale Schichtung, Opladen 1966
- Bornschein, Kurt:
Die freiwilligen Sozialleistungen
privater Klein-, Mittel- und
Großbetriebe in den Regierungs-
bezirken Koblenz und Trier,
Diss. Köln 1957
- Boss, Menrad:
Körperliches Kranksein als Folge
seelischer Gleichgewichtsstörun-
gen, Bern, Stuttgart, 5. Aufl.,
1956
- Bothe, Werner Ernst:
Umfang und Kosten der Fluktuation,
in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 9,
S. 256
- Braun, Günter:
Leitbild der Zukunft: 'Der Basis-
beruf', in: Junge Wirtschaft,
14. Jg. 1966, S. 90-92
- Braun, W.:
Die Kosten der Fluktuation in
Großbritannien, in: AG, 11. Jg.
1959, Nr. 7, S. 592-595
- Braunreuther, Kurt,
Fred Oelssner, Werner
Otto (Hrsg.):
Soziologische Aspekte der Arbeits-
kräftebewegung, Internationales
Kolloquium - Berlin, Juni 1966,
Gesammelte Beiträge, Berlin (Ost)
1967
- Bräutigam, Georg:
Zum Krankenstand der erwerbstätigen
Frau, in: Arb.wiss., 16. Jg.
1962, Nr. 8/9, S. 96-99
- Brennecke, Charlotte:
Sozialberaterin - ein neuer Beruf
in Mittel- und Großbetrieben, in:
MuA, 14. Jg. 1962, Nr. 1, S. 6-7

- Brenner, Otto: Das Aktionsprogramm, Hamburg, 2. Aufl. 1965
- Bretschneider, Joachim: Die betriebliche Fluktuationsstatistik - Vorschläge zum Begriff und zur Berechnungsmethode der Fluktuation, in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 15/16, S. 420-424
- Bretschneider, Joachim: Vereinheitlichung der Fluktuationsstatistik, Zu den Empfehlungen der Bundesvereinigung, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 17, S. 532-536
- Bretz, Karl: Aufbau, Durchführung und Ergebnisse der betrieblichen Fortbildung, in: MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 5, S. 148-150
- British Institute of Management (Hrsg.): Absence from Work, in: Personnel Management Series, Jg. 1955, Nr. 6
- British Instituts of Management (BIM) (Hrsg.): London, The costs of Labour turnover, in: Personnel Management, 1959, Heft 9
- Brown, J.A.C.: Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956
- Brunnemann, R.: Praktische Gesundheitserziehung, in: Gesundheitsfürsorge im Betrieb, Berufsdermatosen - Fragen des Werksärztlichen Dienstes, hrsg. im Auftrag der Werksärztlichen Arbeitsgemeinschaft von H.W. König, Darmstadt 1957, S. 13-20
- Buhl, Horst: Ausgangspunkte und Entwicklungslinien der freiwilligen Sozialleistungen in industriellen Unternehmungen, Diss. Berlin 1965
- Bulach, Karl: Bessere Personaleinstellung durch Information des Bewerbers, in: MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 6, S. 162-163
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Minderung der Fluktuation, Betriebliche Maßnahmen, in: Informationen für die Betriebsleitung, 1959, Nr. 9

- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände:
Minderung von Fehlzeiten, Betriebliche Maßnahmen, in: Informationen für die Betriebsleitung 1962
- Burkhard, F.: Physiologische und psychologische Gesichtspunkte bei der Gestaltung von Büroarbeitsplätzen, in: Arb.wiss., 5. Jg. 1966, Nr. 3, S. 67-71
- Burkhard, F.: Stand der Unfallforschung und praktische Schlußfolgerungen, in: Arb.wiss., 1. Jg. 1962, Nr. 1, S. 11-14
- Buzzard, R.B.: Attendance and absence in industry, The nature of the evidence, British Journal of Sociology, 1954, Nr. 5
- Castle, P.F.C.: Accidents, absence and withdrawal from the work situation, in: Human Relations, 9. Jg. 1956, Nr. 2, S. 223-237
- Cattepoel, Dirk: Sozialreise durch Deutschland, Düsseldorf 1953
- Cernea, Mihail: Methodologische Probleme bei der soziologischen Erforschung der Fluktuation von Arbeitskräften, in: Kurt Braunreuther u.a. (Hrsg.), Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 79-85
- Claessens, Dieter, Jochen Fuhrmann, Günter Martfiel, Hans Zirwas (Hrsg. Otto Stammer): Angestellte und Arbeiter der Betriebspyramide - Eine empirische Studie über die Verteilung der Arbeitsplätze von Angestellten und Arbeitern, ihre Personaldaten in Betrieben der gewerblichen Wirtschaft, Berlin 1959
- Goerper, Carl: Wandlungen im Krankheitsbild des deutschen Volkes, in: Sozialer Fortschritt, 1. Jg. 1952, Nr. 3, S. 54-56
- Compes, C.: Betriebsunfälle wirtschaftlich gesehen - Ein Beitrag zur Ermittlung und Senkung der Unfallkosten im Betrieb, Köln 1965

- Daheim, Hansjürgen: Der Beruf in der modernen Gesellschaft - Versuch einer soziologischen Theorie beruflichen Handelns, Köln, Berlin 1967
- Dahrendorf, Ralf: Einstellung und Verhalten des Arbeiters im modernen Betrieb, in: Mensch im Betrieb, Freiheit und Persönlichkeit - Möglichkeit und Grenzen, Teil III, Veröffentlichungen der Walter Raymond-Stiftung, Band 3, Köln und Opladen 1962, S. 10-25
- Dalbert, Lambert: Verkaufte Freiheit - Freiwillige Sozialleistungen kritisch beleuchtet, Köln Deutz, 2. Aufl. 1957
- Decken, Wolf v.d. und Hans-Gustav Kloss: Die Aufwendungen der Unternehmen für ihre Arbeitnehmer im Jahre 1957, in: Wirtschaft und Statistik, 12. Jg. NF 1960, Nr. 7, S. 404
- Deneffe, Peter und Siegfried Guckes: Die Aufwendungen der Unternehmen für ihre Arbeitnehmer im Jahre 1955, in: Wirtschaft und Statistik, 10. Jg. NF 1958, Nr. 5, S. 269
- Derbolowsky, Udo: Selbstverantwortlichkeit und Selbstbeteiligung, in: Soziale Sicherheit, 13. Jg. 1964, Nr. 7, S. 195-196
- Deutscher Bildungsrat: Empfehlungen der Bildungskommission, Zur Verbesserung der Lehrlingsausbildung, Bonn 1969
- Deutsches Industrie Institut (Hrsg.): Berichte des Deutschen Industrie Instituts - Zur Sozialpolitik: Der werksärztliche Dienst in der Bundesrepublik Deutschland, Jg. 1 1967, Nr. 14
- Deutsches Industrie Institut (Hrsg.): Berichte des Deutschen Industrie Instituts - Zur Sozialpolitik: Umstrittene betriebliche Sozialpolitik, Jg. 1 1967, Nr. 11
- Deutsches Industrie Institut (Hrsg.): Berichte des Deutschen Industrie Instituts - Zur Sozialpolitik: Zur Lage auf dem Arbeitsmarkt, Jg. 1 1967, Nr. 11

- Deutsches Institut für Betriebliche Sozialarbeit heute,
Betriebswirtschaft e.V. Düsseldorf, Wien 1962
(Hrsg.):
- Deutsches Institut für Fehlzeiten im Betrieb, Düssel-
Betriebswirtschaft e.V. dorf, Wien o.J. (1962)
(Hrsg.):
- Dietze, Günter, Heinz Stufenausbildung, in: AG, 21. Jg.
Baukaster: 1969, Nr. 10/11, S. 409 ff.
- Dimpflmeier, Hilde: Erfahrungen mit Patenfrauen in
Frauenabteilungen, in: MuA,
17. Jg. 1965, Nr. 2, S. 51-54
- Dimpflmeier, Hilde: Warum Frauen Monotonie-Arbeit
vorziehen, in: MuA, 17. Jg. 1965,
Nr. 5, S. 144-146
- Dirks, Heinz: Psychologische Faktoren der Be-
rufsarbeit, Göttingen 1957
- Dirks, Heinz: Psychologische Probleme bei der
Einführung Jugendlicher in die
Berufsaufgaben der industriellen
Gesellschaft, in: Zwingmann, Ch.
(Hrsg.): Zur Psychologie der
Lebenskrisen, Frankfurt 1962,
S. 40-54
- DIVO Pressedienst Arbeitsplatzwechsel in den letz-
(Hrsg.): ten Jahren, in: DIVO-Pressedienst,
1962, Juli II
- Doetsch, Werner: Steuer, Mobilität und Aufrecht-
erhaltung - Aktuelle Fragen zur
betrieblichen Altersversorgung,
in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22,
S. 604-609
- Dreyer, H.: Über den Wert von Unfallunter-
suchungen für die Unfallverhütung,
in: Psychologie und Praxis, 4. Jg.,
1960, Nr. 4, S. 162-173
- Drucker, P.F.: Praxis des Management, Düssel-
dorf 1956
- Dubler, Kurt: Ursachen, Auswirkungen und Red-
uktionen des Personalwechsels
im Betrieb, Diss. Friborg
(Schweiz) 1955
- Ebel, V.: Psychologische Faktoren des be-
trieblichen Krankenstandes, in:
Gesundheitspolitik 1961

- Eberhardt, Paul K.
und Günter E. Stammnitz: Inhalt und Form der innerbetrieblichen Fortbildung des qualifizierten Nachwuchses in einem Großunternehmen, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 5, S. 143-144
- Eich, Jacob: Ökonomische Aspekte des werksärztlichen Dienstes - rd. 0,3 % der Personalkosten, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 3, S. 56-59
- Ellyng, Ray H.: Die medizinische Soziologie in den Vereinigten Staaten - ihre Rolle und Integration, in: René König und M. Tönnemann (Hrsg.): Probleme der Medizin-Soziologie, Sonderheft 3 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Köln und Opladen, 2. Aufl. 1961, S. 273-293
- Esser, Otto: Der Mensch im Betrieb - Aus der Sicht der betrieblichen Sozialpolitik, in: Der Mensch im Betrieb - Freiheit und Persönlichkeit - Möglichkeiten und Grenzen, Teil I, hrsg. von: Veröffentlichungen der Walter Raymond-Stiftung, Band 2, Köln und Opladen 1962, S. 122-138
- Euler, Hans, H. Stevens,
B. Heimansberg: Theorie und Praxis, Kritik und Mängel der bisherigen Leistungsentlohnung, Düsseldorf 1962
- Fassbender, Siegfried: Die Fortbildung betrieblicher Führungskräfte in Deutschland, in: MuA, 13. Jg. 1961, Nr. 2, S. 273
- Fassbender, Siegfried: Die Weiterbildung unterer Führungskräfte, Dauer und Stoffverteilung ausgewählter Veranstaltungen, in: AG, 11. Jg. 1959, S. 561-562
- Ferber, Christian von: Arbeitsfreude - Wirklichkeit und Ideologie, Ein Beitrag zur Soziologie der Arbeit in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1959
- Ferber, Christian von: Die Soziale Kontrolle der Arbeitsleistung im Industriebetrieb und ihre Grenzen, in: Soziale Welt, 13. Jg. 1962, Nr. 2, S. 128-138

- Fielitz, Elisabeth: Berufstreue und Berufsinteresse, in: Arbeit und Sozialpolitik, 13. Jg. 1959, S. 170
- Fintelmann, Klaus-Joachim: Erwachsenenschulung von Chemiefacharbeitern, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 2, S. 51
- Fischer, Guido: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Heidelberg, 7. Aufl. 1957
- Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Bd. 1, 9. Aufl. 1964
- Fischer, Guido: Die Führung von Betrieben, Stuttgart, 2. Aufl. 1966
- Fischer, Guido: Maßnahmen zur Förderung der Verantwortungsbereitschaft und Initiative der Mitarbeiter, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 1, S. 2-5
- Fischer, Günther: Lohnfindung, Personaleinsatz und Untersuchung von Unfall- und Krankheitshäufigkeit mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung, in: Stahl und Eisen (Sonderdruck), 87. Jg. 1967, Nr. 1, S. 34-43
- Fischer, Otto: Die betrieblichen Sozialleistungen, in: Schriften der Gesellschaft für sozialen Fortschritt e.V., Bd. 3, Berlin 1955, S. 16-30
- Fischer, Robert: Betriebstreue ist kein leerer Wahn, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 5, S. 136-138
- Fischer, Robert: Die praktische Durchführung der Vermögensbildung, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 4, S. 121-123
- Fischer, Robert: Notwendigkeit und praktische Wege zur Vorarbeiter-Auswahl und zur Fortbildung im Betrieb, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 14, S. 14-16
- Fleishman, E.A. and Harris, E.F.: Patterns of leadership related to employee grievance and turnover, in: Personnel Psychology 1952, Nr. 15

- Föhl, Carl: Erfolgsbeteiligung - die Antwort auf die Krise unserer Sozialpolitik, in: Veröffentlichungen der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., Zum Ordnungsbild der Partnerschaft, Reihe 3, Heft 2, Hilden 1962
- Forstmann, Walter: Familienheim - Betriebsverbundenheit, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 5, S. 141-142
- Forssman, S.: Ergebnisse schwedischer Untersuchungen auf dem Gebiete der Arbeitswissenschaft: Die Abwesenheit vom Arbeitsplatz, ihre medizinische, soziale und betriebswirtschaftliche Bedeutung, in: Industrielle Organisation, 1957
- Fox, Robert: Englische Untersuchungen über Begriff, Kosten, Wechselbeziehungen und Bekämpfung der Fluktuation (labour turnover), in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 135-158
- Frank, Karl: Betrieblicher Wohnungsbau - gestern - heute - morgen, Frankfurt/M. 1955
- Fridrich, W.B.: Die kontinuierliche Erfassung mit und ohne Lochkarten, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 77-106
- Friedeburg, Ludwig von: Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt 1963
- Friedel, Gerhard A.: Gesellschaftspolitik in Deutschland, Analyse und Ausblick, München, Wien 1967
- Friedrichs, Hans: Betriebliche Maßnahmen zur Eindämmung der Fehlzeiten, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 85-99

- Friedrichs, Hans: Erfahrungen seit Einführung des Gesetzes zur Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 2, S. 37-38
- Friedrichs, Hans: Kosten der betrieblichen Aus- und Fortbildung, in: August Marx (Hrsg.): Personalführung, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Bd. 1, Wiesbaden 1969, S. 123-134
- Friedrichs, Hans: Probleme und Möglichkeiten einer gegliederten Rangordnung im Betrieb, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 1, S. 10-13
- Friedrichs, Hans
Ulrich Gries, Renate
Haack und Wolfgang
Habbel (Bearb.): Ursachen und Auswirkungen der Fluktuation, im Auftrag des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft - RKW - erstellt vom Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen e.V.: Der neue Betrieb, Düsseldorf 1962
- Fuchs, Hans Joachim: Die Praxis der Erfolgsbeteiligung bei den Metallwerken Otto Fuchs, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 1, S. 5-7
- Funke, Peter: Leistungsanreize durch bessere Lohnsysteme und Arbeitsplätze, München 1967
- Fürstenberg, Friedrich: Soziale Anpassungsprobleme der Jugendlichen im Betrieb, in: Arb.wiss., 12. Jg. 1958, Nr. 7, S. 101-103
- Ganz, Dieter: Verbesserungsvorschläge im Betrieb, Eine soziologische Untersuchung über das betriebliche Vorschlagswesen in zwei Industriebetrieben, Diss. Mannheim 1960
- Gaugler, Eduard: Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation, Berlin 1966
- Gaugler, Eduard: Personal- und Sozialprobleme in britischen Betrieben, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 5, S. 149-151

- Gaugler, Eduard: Zusätzliche Sozialleistungen in der betrieblichen Praxis, München 1957
- Geck, L.H. Adolph: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931
- Geck, L.H. Adolph: Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, München, Leipzig 1935
- Gehrmann, Franz: Untersuchung und Beseitigung seelischer Störenherde im Betrieb, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 4, S. 118-120
- Geiso, A. von: Aufgaben und Wege des Werksarztes bei der Prävention, in: H.W. König (Hrsg.): Gesundheitsvorsorge im Betrieb, Berufsdermatosen - Fragen des werksärztlichen Dienstes, Darmstadt 1957, S. 1-9
- Gerwik, Ernst: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Stuttgart 1960
- Glatzel, H.: Die Gemeinschaftsverpflegung in der modernen Industriegesellschaft, in: Arb.wiss., 4. Jg. 1965, Nr. 1, S. 1-5
- Goossens, Franz: Aktuelle Daten und Entwicklungstendenzen im Personalwesen in der Bundesrepublik, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 1, S. 9-12
- Goossens, Franz: Betriebliche Altersversorgung im Wandel, in: MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 3, S. 83-86
- Goossens, Franz: Daten aus dem Personalwesen zum Betriebsvergleich, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 4, S. 110-112
- Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Seine Bedeutung, Erfassung und betriebliche Beeinflussung, Pöcking 1957
- Goossens, Franz: Die Ursache des Personalwechsels und seine betriebliche Beeinflussung, in: MuA, 9. Jg. 1957, Nr. 7, S. 194-196

- Goossens, Franz: Personalwechsel und Fluktuation, in: MuA, 13. Jg. 1961, Nr. 4, S. 277-280
- Goossens, Franz: Sinn und Unsinn der Zahlung von Anwesenheitsprämien, in: MuA, 14. Jg. 1962, Nr. 4, S. 102-105
- Goossens, Franz: Wie wird sich der freiwillige betriebliche Sozialaufwand entwickeln, in: MuA, 14. Jg. 1962, Nr. 8, S. 299-330
- Görsdorf, Kurt: Inhalt und Methode einer umweltspsychologischen Betriebsanalyse, in: MuA, 13. Jg. 1961, Nr. 7, S. 197-202
- Görsdorf, Kurt: Betrieb, Wohnung und Wohnkultur, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 6, S. 146-166
- Gottschalk, Friedrich: Von der psychologischen Unfallverhütung, in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 9, S. 210-212
- Gottsleben, Volkmar: Ausbildungsform und Beschäftigungschance, in: Mitteilungen, 1. Jg. 1968, Nr. 5, S. 345-356
- Gouldner, Alwin: Wild cat Strike, London 1955
- Greve, Hans Georg und Oskar Meseck: Klärung des diagnostischen Wertes von Verfahren der psychologischen Eignungsuntersuchung (Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen Nr. 1516), Köln und Opladen 1966
- Griesinger, Heinrich: Der Einfluß der freiwilligen Sozialleistungen auf die Beziehungen im Industriebetrieb und zwischen Betrieb und Außenwelt, Diss. Stuttgart 1963
- Grimm, Susanne: Die Bildungsabstinenz der Arbeiter - Eine soziologische Untersuchung, München 1966
- Groothoff, Gustav Adolf Frederik: Die Erziehungs- und Formungsprobleme im industriellen Großbetriebe, Menschenführung und Zusammenarbeit, Zürich 1950

- Gros, P.: Rechtliche Bindung des Arbeitgebers an betriebliche Sozialleistungen, in: Paulsen, H.C.: Arbeits- und Sozialrecht, Stuttgart 1956, S. 227-246
- Gruber, Utta: Erscheinungsformen und Auswirkungen des Arbeitsplatzwechsels, in: Bochumer Schriften zur Arbeitswissenschaft, 1. Jg. 1968, Nr. 1, S. 2-23
- Gruppe, G.: Was kostet die Wirtschaft die Fluktuation der Arbeitskräfte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 28. Jg. 1958, S. 270-271
- Güll, F.: Die soziale Aufgabe des werksärztlichen Dienstes, in: Arbeit und Sozialpolitik, 10. Jg. 1956, S. 94-95
- Haack, Renate: Ein Formular zur Erfassung der Fehlzeiten, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 3, S. 81-83
- Haack, Renate: Ein Gliederungsschema des betrieblichen Sozialaufwandes nach Aufwandsarten, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 6, S. 164-166
- Haberkorn, Kurt: Die neuere Rechtsprechung zur Kündigung wegen Krankheit, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 4, S. 116-118
- Habermas, Jürgen: Analytische Wissenschaftstheorie und Dialektik, Ein Nachtrag zur Kontroverse zwischen Popper und Adorno, in: Ernst Topitsch (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1965, S. 291-311
- Hacker, W.: Arbeitsrechtliche Fragen, die sich im Zusammenhang mit den Fehlzeiten ergeben, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 101-136
- Hacker, W.: Die arbeitsrechtliche Seite der freiwilligen Sozialleistungen und -einrichtungen, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 113-145

- Hagenbruck, Hasso: Forderungen eines Großbetriebes an die Fehlzeitenstatistik, in: Arb.wiss., 5. Jg. 1966, Nr. 3, S. 77-78
- Hagenbruck, Hasso: Planungs-Maßnahmen, Erfolgskontrolle im Personalbereich, in: Arb.wiss., 6. Jg. 1967, Nr. 6, S. 152-154
- Halsner, Ottmar: Finanzielle Selbstbeteiligung oder Gesundheitserziehung zur Selbstverantwortung, in: Soziale Sicherheit (Teil I), 16. Jg. 1967, Nr. 11, S. 324-326, (Teil II) 16. Jg. 1967, Nr. 12, S. 357-362
- Handsacker, Morrison: Einführungsmethoden für den Betriebsneuling in der amerikanischen Industrie, in: Soziale Welt, 11. Jg. 1960, Nr. 1/2, S. 129-134
- Hare, Al.E.C.: The first Principles of Industrial Relations, London 1958
- Harenslak, Arthur: Um die Fluktuationskennziffer, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 20, S. 651-653
- Hartmann, Fritz und Hans Schäfer: Gesundheit und Krankheit, in: Fritz Hartmann: Medizin, Frankfurt/M. 1959, S. 168-185
- Hartmann, Werner: BetrAV und die Privatversicherung, Große Teile der Arbeitnehmer dreistufig versorgt, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 635-636
- Hauck, Roland: Sozialpolitik der Unternehmungen unter dem Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Köln und Opladen 1963
- Hauptvorstand der Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik (Hrsg.): Die Einstellung der Arbeitnehmer zur Mitbestimmung in Großbetrieben des Organisationsbereiches der IG Chemie-Papier-Keramik, Eine betriebssoziologische Erhebung, März-Mai 1966, Kommentarteil Hannover 1966
- Hax, Karl: Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmenspolitik, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, NF, 7. Jg. 1955, Nr. 1, S. 1-21

- Hax, Karl: Betriebliche Sozialpolitik als Teilbereich der Unternehmenspolitik, in: Karl Hax, Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln und Opladen 1969
- Hax, Karl: Die betrieblichen Sozialleistungen, in: Schriften der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e.V., Band 3, Berlin 1955, S.39-50
- Hax, Karl: Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik, in: Karl Hax, Personalpolitik und Mitbestimmung, Köln und Opladen 1969, S. 18-29
- Heissmann, Ernst: Aktualisierte Bestandsaufnahme 1967: 3,96 Mrd. für betriebliche Altersversorgung, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 610-612
- Heissmann, Ernst: Betriebliche Altersversorgung - einzelbetrieblich oder überbetrieblich, in: Sozialer Fortschritt, 15. Jg. 1966, Nr. 4, S. 82-87
- Heissmann, Ernst: Betriebliche Unterstützungskasse, Köln, 3. Auflage 1966
- Helle, Jürgen Horst: Die soziologische Seite der Unfallforschung, in: Arb.wiss., 2. Jg. 1963, Nr. 2, S. 76-77
- Hellwig, Fritz: Zur Würdigung der betrieblichen Sozialleistungen, in: Sozialer Fortschritt, 1. Jg. 1952, Nr. 7, S. 156-158
- Hellwig, Fritz: Weihnachtsgratifikationen und andere Sonderzuwendungen des Betriebes, in: Albert Weiß: Weihnachtsgratifikationen ..., München und Düsseldorf 1952
- Hennenbruch, Hans Jürgen: Der Einfluß der Steuergesetzgebung auf die zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen von Großunternehmen seit der Währungsreform unter besonderer Berücksichtigung der Eisen- und Stahlindustrie, Köln 1960

- Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V.: Bericht über die 1. Zusammenkunft der Arbeitsgemeinschaft: Fluktuation von Arbeitskräften, Kommission 1 - Ursachen und Motive des Ausscheidens von Arbeitskräften, Frankfurt/M. 1958
- Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum die Arbeitskräfte wechseln? Die Fluktuation - Ursachen und Bekämpfung - Erfassung und Kosten, Düsseldorf o.J. (1960)
- Heubeck, Georg: Gesamtversorgung aus zwei Quellen, Sozialversicherung und betriebliche Altersversorgung, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 612-615
- Hicks, J.R.: The Theory of Wages, New York 1957
- Hill, J.M.M.: A Note on Labour Turnover in an Iron and Steel work, in: Human Relations, 6. Jg. 1953, Nr. 6, S. 79-87
- Hillert, Alfred: Arbeitszeit, "gleitet" wie geschmiert, in: AG, 21. Jg. 1969, Nr. 7, S. 234-237
- Höckel, G., Schaun, E.W.: Vorwort, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf 1962, S. 7-8
- Hofbauer, Hans: Anwendung der Methoden der Arbeitsbewertung in soziologischen Untersuchungen, Probleme und Ergebnisse, in: Arb.wiss., 3. Jg. 1964, Nr. 3, S. 65-69
- Hofbauer, Hans, Ursula Binting und Werner Dadzio: Materialien zur Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland, in: Mitteilungen, Dez. 1968, Nr. 5, S. 357-386
- Hoffmann, Rolf: Moderne Möglichkeiten der betrieblichen Altersversorgung, München 1969

- Hoffmann, Ruth: Krankheit und Arbeitsmoral, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 9, S. 289-290
- Hoffmann, Walter: Abiturienten in nichtakademischen Berufen, Heidelberg 1960
- Hohmann, Emil: Gründe und Kosten des freiwilligen Personalwechsels, in: MuA, 8. Jg. 1956, Nr. 4, S. 108-109
- Hohmann, Werner: Die Erfassung des freiwilligen Sozialaufwandes, in: Der Betrieb, 4. Jg. 1951, Nr. 48, S. 922
- Höhn, Reinhard (Hrsg.): Das Harzburger Modell in der Praxis, Rundgespräche über Erfahrungen mit dem neuen Führungsstil in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1967
- Höhne, Gerhard: Das Recht der betrieblichen Altersversorgung, Rechtsprechung des BAG von allen Parteien anerkannt, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 615-619
- Horstkotte, Alfred: Was denken die Belegschaften über betriebliche Sozialleistungen - unter besonderer Berücksichtigung einer Betriebsumfrage bei Maggi GmbH, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 67-100
- Hubert, Elinor: Selbstverantwortlichkeit und Selbstbeteiligung, in: Soziale Sicherheit, 13. Jg. 1964, Nr. 7, S. 197-198
- Hueck-Nipperday: Lehrbuch des Arbeitsrechts, Bd. 1, 6. Aufl., Berlin 1953
- Huhle, Fritz: Die betrieblichen Sozialleistungen - Eine Begriffsanalyse, Sozialpolitische Schriftenreihe, Heft 7, Berlin 1957
- Hülsmann, Paul: Zum Arbeitsplatzwechsel aus Gesundheitsgründen, Zwei von 100 Arbeitsplatzwechseln expositionsgefährdet, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 64-65

- Immler, Erwin: Das Arbeitsklima - Ein Versuch zur kritischen Untersuchung der Frage, ob eine solche Terminologie für soziologische Phänomene möglich ist und ein Versuch, den soziologischen Rahmen des Begriffs zu bestimmen, Diss. München 1957
- Institut für Demoskopie, Arbeitsplatzwechsel in der Bundesrepublik, IfD-Pressedienst vom Allensbach (Hrsg.): 4.6.1960
- Arbeitsplatzwechsel in der Bundesrepublik, IfD-Pressedienst, Mai 1962
- Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin-West 1961, in: IfD-Pressedienst, Mai 1962
- Repräsentativerhebung, in: IfD-Pressedienst vom 12.4.1961
- Irle, Martin: Soziale Systeme - Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen, Göttingen 1963
- Jahn, Hans Joachim: Rehabilitation als Problem der Medizinsoziologie, Meisenheim 1965
- Jefferys, Margot: Mobility in the Labour market employment changes in Battersea and Dayenham, London 1954
- Jöhr, W.A. und Singer, H.W.: Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, 2. Aufl., Göttingen 1964
- Jores, A.: Der Mensch und seine Krankheit, Stuttgart 1956
- Jungbluth, Adolf: Arbeitsfreude und Leistung, in: Der Mensch im Betrieb, Schriftenreihe des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft, 1951, Nr. 4
- Jungbluth, Adolf: Maßnahmen zur Normalisierung des Krankenstandes aus betrieblicher Sicht, in: Hans Strin und Helmut Paul: Der Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 99-106

- Jungbluth, Michael: Absehbare Entwicklung berücksichtigen - Berufsausbildungssystem muß neu diskutiert werden, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 7, S.148-150
- Kaminsky, Gerhard und Hans E. Pilz: Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsmittel, Köln, Berlin, Frankfurt/M. 1963
- Kaemmerer, Christel: Kommen wann man will - Variable Arbeit, die Arbeitszeitform der Zukunft? in: Rheinischer Merkur, 21. März 1969, Nr. 12, S. 39
- Kahlbenn, Rita: Die Werksbücherei im modernen Betrieb, Bildungsgrundlage - kein 'Spitzweg-Milieu', in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 1/2, S. 36-37
- Kassner, Christof: Zur Neuorientierung der Werksfürsorge, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 2, S. 38-39
- Kellerer, Hans: Übertragung einiger in der Bevölkerungsstatistik gebräuchlicher Begriffe und Methoden auf das Wirtschaftsleben, Einzelschriften der Deutschen Platinistischen Gesellschaft, Nr. 1, München 1951
- Kellner, W.: Der betriebliche Krankenstand und seine soziologischen Ursachen, Stuttgart 1967
- Kellner, Wolfgang: Aufstiegswille und Verantwortungsbereitschaft im Industriebetrieb, in: Arb.wiss., 13. Jg. 1959, S. 1
- Kellner, Wolfgang: Belastung und Leistung, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 19, S. 605-609
- Kellner, Wolfgang: Betriebsklima und Krankenstand, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 18, S. 557-560 und 11. Jg. 1959, Nr. 22, S. 688-690
- Kellner, Wolfgang: Betriebsklima und Krankenstand, in: Arb.wiss., 13. Jg. 1959, S. 130
- Kellner, Wolfgang: Der moderne soziale Konflikt, Stuttgart 1961

- Kellner, Wolfgang: Die Bedeutung der Ausbildung und Fortbildung der Konstrukteure für ihre Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit, in: Arb.wiss., 4. Jg. 1965, Nr. 4, S. 115-116
- Kellner, Wolfgang: Soziologische Ursachen eines hohen Krankenstandes, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 91-94
- Kellner, Wolfgang: Ursachen eines hohen Krankenstandes, in: Arb.wiss., 2. Jg. 1963, Nr. 2, S. 66-71
- Kellner, Wolfgang: Ursachen eines niedrigen Krankenstandes, in: Arbeit und Leistung, Arb.wiss., 17. Jg. 1963, Nr. 8/9, S. 121-127
- Kellner, Wolfgang: Zusammenhänge zwischen soziologischen Situationen und Krankheiten, in: Arbeit und Leistung, 22. Jg. 1968, Nr. 6, S. 106-108
- Kern, H.: Preisausschreiben und Wettbewerbe im Betriebe, in: MuA, 1. Jg. 1949, Nr. 4, S. 117-119
- Kerr, W.A.,
Koppelmeier, G.J.,
Sulvivan, J.J.: Absenteism, Turnover and Moral in a Metals Fabrications Factory, in: Occupational Psychology, Vol. 25, 1951, Nr. 1
- Klein, Bert: Richtige Auswertung der Abgangsgespräche verhindert künftigen Personalwechsel, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 7, S. 203-205
- Klein, Bert: Vermeidbarer Personalwechsel ist Verschwendung, in: MuA, 5. Jg. 1953, Nr. 2, S. 44-45
- Klein, Bert: Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich? in: MuA, 11. Jg. 1959, Heft 1, S. 19-22
- Kloss, Hans-Gustav: Die Aufwendungen der Arbeitgeber für Löhne und Lohnnebenkosten 1959, in: Wirtschaft und Statistik, 14. Jg. NF 1962, Nr. 4, S. 200; ... und Lohnnebenkosten 1960, in: Wirtschaft und Statistik, 15. Jg. NF 1963, Nr. 2, S. 77; ... und Lohnnebenkosten 1961, in: W.u.St., 15. Jg. NF 1963, Nr. 8, S. 460

- Klost, Walter: Unfallverhütung im Betrieb, Handbuch für Betriebsleiter und Sicherheitsingenieure, München 1962
- Knapp, Horst: Die Bewältigung der Vollbeschäftigung - eine unbewältigte Aufgabe ..., in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum Arbeitskräfte wechseln?, Düsseldorf 1960, S. 9-16
- Knebel, Heinz: Ausgleichssport im Betrieb als unternehmerische Aufgabe, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 7, S. 211-213
- Knief, Ursula: Eine Notwendigkeit, Bemerkungen zur ärztlichen Betreuung anhand eines zukunftsweisenden Beispiels, in: Junge Wirtschaft, 15. Jg. 1967, Nr. 2, S. 44-45
- Knopp, Ernst H.: Werbung für das Vorschlagswesen - ihre Methoden und Effektmittel, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 3, S. 85-87
- Knowes, K.G.J.C.: Strike - A Study in Industrial Conflict, Oxford 1952
- Koch, Jürgen R.: Der Erfolg einer richtig geplanten und durchgeführten Anwesenheitsprämie, in: MuA, 14. Jg. 1962, Heft 5, S. 135-137
- Kommission für Arbeitswissenschaftliche Terminologie: Arbeitswissenschaftliche Begriffe, 3. Mitteilungen, in: Arb.wiss., 15. Jg. 1961
- König, René: Strukturwandlungen unserer Gesellschaft und einige Auswirkungen auf die Krankenversicherungen, in: R. König und M. Tönnemann (Hrsg.): Probleme der Soziologie und Medizin, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 3, Köln und Opladen 1958

- Kortmann, Ernst August: Die Frage nach dem Ort der freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen in einem System der Sozialpolitik, Diss. Köln 1957
- Kraft, Werner: Gedanken zum betrieblichen Vorschlagswesen, in: AG, 15. Jg. 1963, Heft 12, S. 378-379
- Kratzsch, Konrad: Arbeitnehmer und Wohneigentum, WWI-Mitteilungen, 20. Jg. 1958, S. 119
- Krause, E.: Berufsforschung als arbeitswissenschaftliche Aufgabe, in: Arbeit und Wissenschaft, 6. Jg. 1964, Heft 4/5, S. 127-130
- Krengel, Rolf,
Stäglén, Rainer,
Wessels, Hans: Anwendungen der Input-Output-Techniken in der Arbeitnehmerforschung, in: Mitteilungen, Nr. 3, Juli 1968, S. 127-143
- Kroeber-Keneth, Ludwig: Arbeitsplatzwechsel - Ursachen und Abhilfe, in: Soziale Betriebspraxis, 1960, Nr. 29, VI R, S. 11-16
- Kroeber-Keneth, Ludwig: Erfolgreiche Personalpolitik, Menschenführung - Menschenkunde, Düsseldorf 1953
- Kroeber-Keneth, Ludwig: Die Vollbeschäftigung und ihre Konsequenzen für die Unternehmensleitung und die Personalpolitik, in: Hessisches Institut ...: Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 17-46
- Küster, Götz: Die freiwilligen sozialen Leistungen - Zweck und Probleme, Frankfurt/M. o.J. (1952)
- Läge, Helga: Arbeitswissenschaftliche Aspekte der industriellen Frauenarbeit, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 4, S. 277-280
- Lange, Ewald: Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels, in: Hessisches Institut ...: Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 107-134

- Lange, Ewald: Untersuchungen über die Kosten der Fehlzeiten, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.: Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 63-84
- Lapin, Nikolai I.: Die Beziehungen innerhalb eines Arbeiterkollektivs und die Arbeitskräftefluktuation, in: Kurt Bra unreuther, Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 45-77
- Lapmann, Robert J.: Comments: On Choice in Labor Markets, in: Walter Gelsen son und Seymour Martin Lipset, Labor and Trade Unionism, an interdisciplinary reader, New York 1960, S. 56-72
- Laudien, Wolfgang: Problematik betrieblicher Sozialpolitik, Diss. Wilhelmshafen, Rüttersiel 1959
- Lelonek, Heinz: Die Aufwendungen für den arbeitenden Menschen - Versuch einer Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Diskussion, in: Osterkamp, Karl und Lelonek, Heinz: Betriebliche Aufwendungen für den arbeitenden Menschen - Probleme der betrieblichen Sozialpolitik, Stuttgart, Düsseldorf 1956, S. 85-200
- Lempert, W. und Ebel, H.: Lehrzeitdauer, Ausbildungssystem und Ausbildungserfolg - Grundlage für die Bemessung des Zeitraumes der Ausbildung bis zum Facharbeiterniveau, Freiburger Studie zur Politik und Soziologie, Freiburg 1965
- Lenk, Eberhard: Systematische Analyse des Arbeitsplatzwechsels - eine Voraussetzung erfolgreicher Personalführung, in: Arb.wiss., 6. Jg. 1967, Nr. 6, S. 156-160
- Lepinski, Franz: Die Mobilität der Arbeitnehmer im nationalen Raum, Deutscher Bericht für den Kongreß der Internationalen Vereinigung für Sozialen Fortschritt, Luxemburg, in: Sozialer Fortschritt, 16. Jg. 1967, Nr. 8, S. 180-184

- Leszcynski,
Dietrich von: Nicht mehr alarmierend, die Statistik beweist: Keine permanent steigende "Krankenfreudigkeit", in: Der Volkswirt, 18. Jg. 1964, Nr. 12
- Lichtwer, Bernhard
Magnus: Ein Schulungsprogramm für Vorarbeiter aus der Praxis, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 4, S. 115-118
- Lichtwer, Bernhard
Magnus: Wer wechselt kurzfristig - wer wechselt gar nicht, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 1, S. 22-24
- Liefmann-Keil, Elisabeth: Ökonomische Theorie der Sozialpolitik, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1961
- Lindquist, Agne: Absenteism and Job Turnover as Consequence of Unfavorable Job Adjustment, in: Acta sociologica 1958, Vol. 3, Nr. 2-3, S. 119-131
- Long, Joyce R.: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham, Studies in Economics and Society, Birmingham 1951
- Löwen, C.H.: Die Mitwirkung des Werksarztes bei der Einstellung und Entlassung von Werksangehörigen, in: Gesundheitsvorsorge im Betrieb, hrsg. im Auftrage der Werksärztlichen Arbeitsgemeinschaft von H.W. König, Darmstadt 1957
- Lüttgens, Carl-Max: Der zwischenbetriebliche Arbeitsmarktausgleich, Essen 1921
- Lutz, Burkhard: Berufsausbildung von morgen - Notwendigkeiten, Möglichkeiten, Wünschenswertes, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 1/2, S. 30-34
- Lutz, Burkard und
Friedrich Weltz: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel - Zur Soziologie und Sozioökonomie der Berufsmobilität, Frankfurt/M. 1966
- Lux, Eugen: Ausmaß und Ursachen der Fluktuation der Arbeitnehmer in der Industrie in der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Köln 1965

- Maier, Normann R.F.: Psychology in Industry,
Baslon 1946
- Mann, Adolf: Betriebliche Sozialleistungen
und Aussprachen, in: Schriften
der Gesellschaft für sozialen
Fortschritt e.V., Berlin 1955,
S. 56-58
- Mann, W.: Möglichkeiten der Stufenausbil-
dungen im kaufmännischen Bereich,
in: Arbeit und Leistung, 22. Jg.
1968, Nr. 10, S. 180-183
- Mars, Hans: Von der negativen zur positiven
Einstellung der freien Gewerk-
schaften gegenüber der sozialen
Betriebspolitik, in: Götz Briefs,
Probleme der sozialen Betriebs-
politik, Berlin 1930
- Martin, Chr.: Erfassung und Auswirkungen von
Fehlzeiten, in: Deutsches Insti-
tut für Betriebswirtschaft e.V.:
Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf,
Wien o.J. (1962), S. 47-61
- Marx, August: Die Personalplanung in der moder-
nen Wettbewerbswirtschaft,
Baden-Baden 1963
- Maslow, A.H.: A dynamic theory of human motiva-
tion, in: Psychological Review,
Vol. 50, 1943, S. 370-412
- Maslow, A.H.: Motivation and Personality,
New York 1954
- Mathieu, Joseph und
Carl Alexander Roos: Berufswirklichkeit, Berufserzie-
hung und Facharbeiterausbildung
in der Industrie und speziell in
den eisenverarbeitenden Industrie-
zweigen (Forschungsberichte des
Landes Nordrhein-Westfalen Nr.1215)
Köln und Opladen 1963
- Mayer, A.: Die soziale Rationalisierung des
Industriebetriebes, München,
Düsseldorf 1951
- Mayo, Elton: Absenteeism and Labour Turnover,
The Social Problem of an industrial
Civilisation, London 1952
- Mayo, Elton: Problem industrieller Arbeitsbe-
dingungen, Frankfurt/M. 1949

- Mayo, Elton: The Social Problems of an Industrial Civilisation, London 1946
- Mayo, Elton and Georg F. Lambord: Teamwork and Labour Turnover in the Aircraft Industry of Southern California, Boston 1944
- Mc Clelland, David C.: The achieving society, Princeton 1961
- Meenzen, Hanns: Faktoranalyse des Krankenstandes oder "das böse Drittel", in: Der leitende Angestellte, 14. Jg. 1964, Heft 4, S. 66
- Merle, Günter: Der freiwillige Sozialaufwand in der Industrie, Berlin 1963
- Mertens, Dieter: Berufsprognosen - Relativierung und Modifikationen, in: Mitteilungen, Nr. 6, 1969, S. 405-416
- Mertens, Dieter: Die Situation der Arbeitsmarktforschung in der Bundesrepublik, in: Mitteilungen, Juli 1968, Nr.3, S. 87-89
- Messedat, Hanns-O.: ... aber wenig gefragt - Zu den Ergebnissen einer WEMA-Studie, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 17, S. 489-490
- Metze, H.Th.: Das Abgangsinterview - Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Sonderdruck), 30. Jg. 1960, Nr. 8, S. 507-509
- Metze, H.Th.: Fehlzeitenuntersuchungen im englischen Sprachraum, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J.(1962), S. 147-178
- Metze, H.Th.: Fluktuation und betriebliche Sozialarbeit, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V.: Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 101-112
- Metzner, H. und Mann, F.: Employee attitudes and absence, in: Personnel Psychology, 1953, Nr. 6

- Michaelis, Holger: Einige Probleme der sozialen Integration Jugendlicher im Industriebetrieb, in: Kurt Braunreuther, Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 305-324
- Mieth, W.: Ein Beitrag zur Theorie der Lohnstruktur, Göttingen 1967
- Möller, Carola: Die Einfügung der ungelernten Jungarbeiterin in den industriellen Arbeitsprozeß, Meisenheim am Glan 1966
- Müller, Franz: Soziale Theorie des Betriebes, Berlin 1952
- Müller, Gerhard: Alterssicherung durch Erfolgsbeteiligung im Zuge der Erfolgsbeteiligung mit Investmentzertifikaten, in: MuA, 10. Jg. 1958, Heft 4, S. 98-100
- Münke, Stephanie: Der Zusammenhang von Beschäftigungslage und vorzeitiger Invalidität, in: Soziale Sicherheit, 11. Jg. 1962, Nr. 10, S. 290-292
- Nagel, Kurt: Die tieferen Ursachen des Personalwechsels mittlerer Führungskräfte, in: MuA, 9. Jg. 1957, Nr. 2, S. 117-119
- Nanz, Claus E.: Personalfluktuation - das Problem und betriebliche Maßnahmen seiner Minderung, Diss. Mannheim 1965
- Nell-Breunig, Oswald von: Hermann Sache zur sozialen Frage, Freiburg 1949
- Nemes, Ferenc: Die Arbeitskräftefluktuation als gesellschaftliche Erscheinung, in: Kurt Braunreuther, Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 87-95
- Neuloh, A. von: Der Arbeitsunfall und seine Ursachen, Stuttgart, Düsseldorf 1951
- Neuloh, Otto: Der neue Betriebsstil - Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkung der Mitbestimmung, Tübingen 1960

- Neuloh, Otto,
Braun, Rudolf und
Werner, Erich: Die durchlaufende Arbeitsweise -
Sonntagsarbeit im Urteil der
Stahlarbeit, Tübingen 1961
- Niemann, U.: Rückgang der Arbeitsunfälle als
Folge der Arbeitszeitverkürzung
im Steinkohlenbergbau, in: WWI-
Mitteilungen 1955, Nr. 8
- Nietzer, Helmut: Die Kostennatur betrieblicher
Sozialleistungen, München 1963
- Nottobohm, Lothar: Arbeitsplatzgestaltung als Mittel
der Gesunderhaltung, in: Arb.wiss.,
6. Jg., Nr. 3, S. 69-71
- Oberhoff, E. und
Funke, P.: Der Erholungswert kürzester Pau-
sen, in: Arb.wiss., 2. Jg. 1963,
Heft 2, S. 72-75
- Osterkamp, Karl: Die Probleme der betrieblichen
Sozialpolitik, in: Karl Osterkamp,
Heinz Lelonek: Betriebliche Auf-
wendungen für den arbeitenden
Menschen, Stuttgart, Düsseldorf
1956, S. 9-84
- Osterkamp, Karl: Die sozialen Leistungen der Unter-
nehmungen und die Gesamtwirt-
schaft, in: Sozialer Fortschritt,
1. Jg. 1952, Heft 7, S. 153-156
- Osterkamp, Karl: Die sozialen Leistungen der Unter-
nehmungen und ihre Bedeutung für
die Gesamtwirtschaft, in: Mensch
und Betrieb, Bericht über Kölner
Tagung vom 15.-17.5.1952, Köln
1952, Nr. 2
- Osterkamp, Karl und
Franz Hellwig: Kritik des betrieblichen Sozial-
aufwandes, in: Sozialer Fort-
schritt, 1. Jg. 1952, S. 153-158
- Osterkamp, Karl und
Heinz Lelonek: Betriebliche Aufwendungen für
den arbeitenden Menschen, Düssel-
dorf und Stuttgart 1956
- O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal-
und Sozialwesen, Aus dem Erfah-
rungsaustausch des ABM-Goossens,
Arbeitskreis für Betriebsführung
München, in: MuA, 17. Jg. 1965,
Nr. 4, S. 118-119

- O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen ..., in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 8, S. 248-249
- O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen ..., in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 3, S. 90-91
- O.V.: Aktuelle Daten aus dem Personal- und Sozialwesen ..., in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 8, S. 244-247
- O.V.: Anwesenheitsprämien, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 21, S. 662-664
- O.V.: Der Krankenstand stieg 1962 weiter an, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 3, S. 92
- O.V.: Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West) 1961, Sonderdruck aus ANBA, 10. Jg. 1962, Nr. 4, 5, 6 und 7
- O.V.: Die Meinung der Frauen zur Frauenarbeit, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 5, S. 129
- O.V.: Entspannung auf dem Arbeitsmarkt bringt neue Personalprobleme, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 7, S. 193
- O.V.: Erfolgreicher Kampf gegen die 'Krankheit' durch Anwesenheitsprämien, in: MuA, 13. Jg. 1961, Nr. 4, S. 104
- O.V.: Erhebung über den betrieblichen Krankenstand, in: AG, 15. Jg. 1963, Nr. 19, S. 510-513
- O.V.: Erhöhter Krankenstand in den Betrieben, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 3, S. 156-166
- O.V.: Fluktuation ist Störungsfaktor, Bei der Phönix - Neue Mitarbeiter stellen 50 v.H. aller Krankheitsfälle, in: Der Industriekurier, 12. Jg. 1959, Nr. 196
- O.V.: Fluktuation - eine Reaktion auf Fehler, in: Der Industriekurier, 13. Jg. 1960, Nr. 70, S. 4

- O.V.: Fluktuation und Betriebspolitik, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 5, S. 522-523
- O.V.: In 10 Jahren nur einmal, in: Der Industriekurier, 14. Jg. 1961, Nr. 69
- O.V.: Jeder Sechste wechselt den Arbeitsplatz, in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 12, S. 319-320
- O.V.: Jugendliche und neue Mitarbeiter sind 'krankheitsanfälliger', in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 1, S. 22
- O.V.: Kosten der Fluktuation, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 21, S. 664-666
- O.V.: Lohnt sich die Aufstiegsförderung der Frau, in: Sozialer Fortschritt, 16. Jg. 1967, Nr. 1, S. 12-13
- O.V.: Maßnahmen zur beruflichen Förderung, in: ANBA, 16. Jg. 1968, Nr. 9, S. 635-639
- O.V.: Materialien zum Arbeitszeitproblem, II, Zusammenhang: Arbeitszeitdauer und Krankheits-Arbeitsunfähigkeit, in: WWI-Mitteilungen, 9. Jg. 1956, Nr. 8/9, S. 200-203
- O.V.: Mehr Gewinnbeteiligungen und weniger Unterstützungen, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 7, S. 198-200
- O.V.: Offene Worte über den Krankenstand in einem Sozialbericht, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 7, S. 212-213
- O.V.: Pensionsordnung für 200 000, in: AG, 4. Jg. 1952, Nr. 24, S. 955
- O.V.: Prämie gegen Krankfeiern, in: AG, 14. Jg. 1962, Nr. 8, S. 233-234
- O.V.: Soziale Mobilität heute, Gemeinsame Veranstaltung der Gesellschaft für sozialen Fortschritt und des Instituts für Arbeitssoziologie und Arbeitspolitik der Ruhr-Universität, in: Sozialer Fortschritt, 17. Jg. 1968, Nr. 1, S. 5-11

- O.V.: Sozialer Klimbim, Das neue Modeschlagwort, in: MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 9
- O.V.: Über das Krankfeiern, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 13/14, S. 394-396
- O.V.: Umfang und Kosten der Fluktuation, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 9, S. 256-258
- O.V.: Umwandlungen der Weihnachtsgratifikation in eine vermögenswirksame Leistung bringt namhafte Vorteile, in: MuA, 13. Jg. 1961, Nr. 8, S. 240-241
- O.V.: Warum Fluktuation leitender Angestellter, in: AG, 11. Jg. 1959, Nr. 5, S. 138-139
- O.V.: Warum gekündigt wird, Etwa die Hälfte sagt: 'Nicht wegen des Geldes', 400 000 wechseln mehrmals im Jahr ihre Firma, in: Junge Wirtschaft, 9. Jg. 1961, Nr. 6, S. 118
- O.V.: Was kostet die Neueinstellung eines Facharbeiters, in: Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA) Nachrichten 1960, Nr. 6, S. 38
- O.V.: Weitere Erfahrungsdaten zum zwischenbetrieblichen Personalwechsel, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 8, S. 184-185
- O.V.: Wie beeinflusst der vertrauensärztliche Dienst den Krankenstand, in: AG, 15. Jg. 1963, Nr. 15/16, S. 417-418
- O.V.: Zur Beteiligung am Vermögensbildungsgesetz, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 7, S. 220
- Parnes, Herbert: Research of Labour Mobility - An Appraisal of Research Findings in the United States, Social Science Research Council Bulletin 65, New York 1954

- Parsons, Talcott: Struktur und Funktion der modernen Medizin, in: René König und M. Tönniesmann: Probleme der Medizin-Soziologie, Köln und Opladen, 2. Aufl. 1961, S. 10-57
- Patchen, M.: Absence and Employee Feelings about the treatment, in: Personnel Psychological, 13. Jg. 1960
- Paul, Helmut: Krankenstand und Unfall - Sozial- und tiefenpsychologische Zusammenhänge, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 37-71
- Peterssen, Klaus: Die Belegschaftsaktie, Wesen, Ziele, Probleme, Gestaltung und Erfolge nicht aus der Sicht der Untersuchung, Berlin, München 1968
- Pflanz, Manfred: Sozialer Wandel und Krankheit, Stuttgart 1962
- Pleiss, Ulrich: Freiwillige soziale Leistungen der industriellen Unternehmung, Versuch einer Wesenserfassung und systematischen Ordnung, Berlin 1960
- Plum, Gustav: Zum freiwilligen Sozialaufwand der Industrie, in: AG, 5. Jg. 1953, Nr. 11, S. 472-474
2. Zum freiwilligen Sozialaufwand der Industrie 1952, in: AG, 6. Jg. 1954, Nr. 6, S. 236
3. Zum freiwilligen Sozialaufwand der Industrie 1953, in: AG, 7. Jg. 1955, Nr. 3, S. 91
4. Zum freiwilligen Sozialaufwand der Industrie 1954 (erster Teil), in: AG, 8. Jg. 1956, Nr. 5, S. 167 (zweiter Teil)
5. Zum freiwilligen Sozialaufwand der Industrie 1956, in: AG, 10. Jg. 1958, Nr. 6, S. 175
- Ponsold, A.: Ermüdung und Kraftfahrtätigkeit, in: Deutsches Medizinisches Journal, 15. Jg. 1964, Heft 23, S. 805-810

- Pornschlegel, H.: Kürzestpausen und Erholungszeit-
ermittlung, in: Arb.wiss., 2. Jg.
1963, Heft 5, S. 161-163
- Potthoff, Erich: Die betrieblichen Sozialleistun-
gen, in: Schriften der Gesell-
schaft für Sozialen Fortschritt
e.V., Band 3, Berlin 1955,
S. 30-39
- Preller, Ludwig: Notwendigkeit und Grenzen betrieb-
licher Sozialleistungen, Düssel-
dorf, Stuttgart 1953
- Preller, Ludwig: Was wird für die betriebliche
Sozialpolitik ausgegeben? in:
Soziale Praxis, 47. Jg. 1938,
Nr. 2, S. 33
- Prigge, Hans: Arbeitszeit, Fehlzeit, Urlaub -
und ihre Zusammenhänge, in: MuA,
10. Jg. 1958, Nr. 7, S. 209-211
- Prigge, Hans: Förderung von Belegschaftsgruppen
und -vereinen im Betrieb, in:
MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 6,
S. 180-181
- Prigge, Hans: Krankenstand-Statistik, Prakti-
sche Maßnahmen gegen unechten
Krankenstand, in: MuA, 14. Jg.
1962, Nr. 5, S. 132-134
- Prigge, Hans: Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle
und Arbeitsethos, in: MuA, 10. Jg.
1958, Nr. 2, S. 34-37
- Rathmann, August: Zusätzliche betriebliche Sozial-
leistungen, in: Sozialer Fort-
schritt, 1. Jg. 1952, Nr. 2,
S. 40-41
- Rau, Hans-Gerd: Die steuerliche Behandlung der
BetrAV, für jede Form gelten
besondere Steuervorschriften, in:
AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22,
S. 620-625
- Reichwein, Roland: Funktionswandel der betrieblichen
Sozialpolitik - Eine soziologische
Analyse der zusätzlichen betrieb-
lichen Sozialleistungen, Dortmun-
der Schriften zur Sozialforschung,
Köln und Opladen 1965

- Reynolds, Lloyd G.: Labour Economics and Labour Relations, New York 1949
- Rice, A.K., E.L. Trist: Institutional and Subinstitutional Determinants of Change in Labour Turnover, in: Human Relations, 5. Jg. 1952, Nr. 5, S. 347-371
- Rice, A.K., J.M.M. Hill, E.L. Trist: The Representation of Labour Turnover as a Social Process, in: Human Relations, 3. Jg. 1950, Nr. 4, S. 349-372
- Rippel, Kurt: Betriebliche Arbeitsmarktforschung, Baden-Baden und Bad Homburg 1967
- Rottenberg, Simon: On Choice in Labor Markets, in: Walter Gelenson and Seymour Martin Lipset, Labor and Trade Unionism, an interdisciplinary reader, New York 1960, S. 40-55
- Russe, Hermann-Josef: Ökonomische Aspekte der Sozialpolitik - Ein Diskussionsbeitrag, in: Die neue Ordnung, 31. Jg. 1967, Heft 3, S. 189-198
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Jahresgutachten 1966/67, Expansion und Stabilität, Stuttgart und Mainz 1966
- Sandgänger, Ferdinand: Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Bausparkassen bei der Förderung von Familienheimen, in: Der Arbeitgeber, 14. Jg. 1962, Heft 3, S. 89-91
- Sarapata, Adam: Die Fluktuation der Arbeitskräfte in Polen, in: Kurt Braunreuther, Soziologische Aspekte der Arbeitskräftebewegung, Berlin (Ost) 1967, S. 207-232
- Schaefer, Hans: Die Medizin heute, München 1963
- Scharmann, Theodor: Die individuelle Entwicklung in der sozialen Wirklichkeit von Arbeit, Beruf und Betrieb, in: Ludwig von Friedeburg, Jugend in der modernen Gesellschaft, Köln und Berlin, 1. Aufl. 1965, 3. Aufl. 1966

- Scharmann, Theodor: Jugend in Arbeit und Beruf, München 1965
- Schelsky, Helmut: Industrie und Betriebssoziologie, in: A. Gehlen und W. Schelsky (Hrsg.), Soziologie, Düsseldorf, Köln 1955
- Schiefer, Jack: Europäischer Arbeitsmarkt - Freizügigkeit und Mobilität der Arbeitnehmer, Baden-Baden 1961
- Schiele, Ernst: Gegen "sozialen Klimbim" und soziale Demontage, Gedanken über freiwillige Sozialleistungen morgen, in: Junge Wirtschaft, 15. Jg. 1967, Heft 2, S. 80-81
- Schiff, Michael: Ein paar Tips für den Betriebsausflug, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 4, S. 122 ff.
- Schiff, Michael: Über die faulen Wurzeln des unerwünschten Personalwechsels, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 7, S. 221-222
- Schirm, R.: Zwischenbilanz des Vorschlagswesens, in: Sozialarchiv Darmstadt, Band II, Abt. 6, Ziffer 64 a 82
- Schitteck, Dieter: Erfahrungen mit der allgemeinen Fortbildung junger Menschen im Betrieb, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 1, S. 12-13
- Schlau, Günter: Arbeitszeitverkürzung, ein optimaler Weg zur besseren Gesundheit, in: MuA, 12. Jg. 1960, Heft 13/14, S. 366-368
- Schlessmann, Karl: Kranke, Krankenkassen, Kassenärzte, in: Kienzle-Blätter, Heft 1, S. 66; zitiert nach: Offene Worte eines BKK-Vorstandes zum Krankenkassendefizit, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 4, S. 100-101
- Schlicht, Eva: Pro und contra Betriebsfeste und Betriebsausflüge, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 3, S. 71-72

- Schlick, Heinrich: Pensionskassen und Staatsaufsicht - Überholte Anlagevorschriften müssen modernisiert werden, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 628-632
- Schlüter, Helmut: Fluktuation: Begriff - Erfassung - Ursachen - Bekämpfung, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V.: Warum die Arbeitnehmer wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 74-75
- Schlüter, Helmut: Fluktuation - eine zeitgemäße Untersuchung, in: Arbeit und Sozialpolitik, 12. Jg. 1958, Nr. 6, S. 157-162
- Schlüter, Helmut: Zur Erfassung der Fluktuation - Eine notwendige Erklärung, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 5, S. 146-150
- Schmatz, H.: Auswirkungen des Gesetzes zur Änderung und Ergänzung des Gesetzes zur Verbesserung wirtschaftlicher Sicherheit der Arbeiter im Krankheitsfalle, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft: Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 9-29
- Schmidt, Dieter: Zur Technik der Durchführung betrieblicher Fortbildungsprogramme, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 1, S. 10-12
- Schmidt, Erich: Die Zeiterscheinung "Fluktuation" aus betrieblicher Sicht, in: Junge Wirtschaft, 8. Jg. 1960
- Schmidt, Erich: Vermeidbarer Personalwechsel ist Verschwendung, in: Junge Wirtschaft, 8. Jg. 1960, S. 194
- Schmidt, Hanns: Die innerbetriebliche Stellenausschreibung bei der IBM Deutschland, in: MuA, 18. Jg. 1966, Nr. 2, S. 48-50
- Schmidt, W.: Über die Bedeutung sozialpsychologischer Faktoren gegen das Fehlzeitenproblem, Diss. München 1965

- Schmidtke, Heinz: Arbeitspsychologie und Arbeitsgestaltung, in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 13/14, S. 419-425
- Schmitz, Günter: Heiße Eisen des betrieblichen Vorschlagswesens, in: MuA, 17. Jg. 1965, Nr. 2, S. 47-48
- Schnell, H.: Anwesenheitsprämie contra "Krankfeiern", in: MuA, 16. Jg. 1964
- Schnell, Werner: Selbstverantwortlichkeit und Selbstbeteiligung, in: Soziale Sicherheit, 14. Jg. 1965, Nr. 1, S. 26-27
- Schönfeld, Hanns Martin: Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967
- Schreiner-Huber, Hanne: Arbeitsmedizin in Deutschland - Wie ist es in der Bundesrepublik mit der Arbeitsmedizin bestellt? in: Zeitschrift für Sozialreform, 14. Jg. 1968, Nr. 10, S. 589-594
- Schulte, B.: Eine kritische Betrachtung zum Bewegungsstudium, in: Arb.wiss., 3. Jg. 1964, Nr. 2, S. 35-40
- Schwarzbauer, Fritz: Die Unterstützungskassen - weitverbreitete Form der betrieblichen Altersversorgung, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 21/22, S. 632-635
- Schwenger, Rudolf: Die betriebliche Sozialpolitik im Ruhrkohlenbergbau, Leipzig 1932
- Schwennicke, Carl-Hubert: Zur Fluktuation der Arbeitskräfte, Verminderung der Fluktuation als Vorbedingung und Folge wirtschaftlicher Führung (zwei Fortsetzungen), in: AG, I. 11. Jg. 1959, Heft 19, S. 588-592, II. 11. Jg. 1959, Heft 20, S. 616-620
- Siebrecht, Valentin: Arbeitsmarkt, Stuttgart 1959
- Siebrecht, Valentin: Arbeitsvermittlung und Berufsberatung, Stuttgart 1959
- Sopp, Hellmut: Das Betriebsklima als Ursachenfaktor für Krankheiten und Unfälle, in Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 95-98

- Sopp, Hellmut: Eine Methode der Krankenstands-analyse, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 81-90
- Sopp, Hellmut: Sozialpsychologische Analyse des Krankenstandes, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien o.J. (1962), S. 31-46
- Sopp, Hellmut: Ursachen des überhöhten Krankenstandes, in: AG, 16. Jg. 1964
- Sopp, Hellmut: Was der Mensch braucht ... - Ein tiefenpsychologischer Exkurs über Erfüllung und Versagen im Beruf, Düsseldorf 1958
- Spiegelhalter, Franz: Betriebliche Sozialaufwendungen im Spiegel der Kritik, in: AG, 6. Jg. 1954, Nr. 7, S. 275
- Spiegelhalter, Franz: Betriebliche Sozialleistungen, in: Evangelisches Soziallexikon, Stuttgart 1954, S. 949
- Spiegelhalter, Franz: Der Aufbau der freiwilligen Sozialaufwendungen der Betriebe im letzten Jahrzehnt, in: Sozialer Fortschritt, 10. Jg. 1961, Heft 10, S. 227
- Spiegelhalter, Franz: Der unsichtbare Lohn, Neuwied, Berlin-Spandau 1961
- Spiegelhalter, Franz: Die Entwicklung des betrieblichen Sozialaufwandes, in: Sozial-Archiv, Dokumente sozialwirtschaftlicher Betriebsgestaltung, Schriftenreihen, Nr. 2, Darmstadt o.J. (1953)
- Spiegelhalter, Franz: Die Struktur der betrieblichen Sozialaufwendungen (I), in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 17, S. 459-565
... (II) in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 18, S. 499-503
... (III) in: AG, 12. Jg. 1960, Nr. 20, S. 565-570
... (IV) in: AG, 13. Jg. 1961, Nr. 5, S. 142-146

- Spiegelhalter, Franz: Ein Sozialkontenplan für die Industrie, in: AG, 4. Jg. 1952, Nr. 14/15, S. 544-548
- Spiegelhalter, Franz: Entwicklung und Struktur der "freiwilligen" betrieblichen Sozialleistungen in Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 39-66
- Spiegelhalter, Franz: Weg der Verantwortung, in: AG, 3. Jg. 1951, Nr. 20, S. 23
- Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Streuung des Krankenstandes in der deutschen Industrie, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Fehlzeiten im Betrieb, Düsseldorf, Wien 1962, S. 137-146
- Spiegelhalter, Franz und Fritz Schnabel: Die Struktur des Krankenstandes in der Industrie, in: AG, 14. Jg. 1962, Nr. 10, S. 302-307
- Spindler, Gert P.: Erfahrungen mit dem Mitunternehmertum in den Paul-Spindler-Werken KG, Hilden, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 7, S. 202-204
- Spindler, Gert: Partnerschaft statt Klassenkampf, Stuttgart und Köln 1954
- Stammnitz, Günter E.: Umfang und Gründe des zwischenbetrieblichen Personalwechsels bei Tarifangestellten einer Großunternehmung, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 3, S. 72-73
- Stammnitz, Günter E.: Was kann der Betrieb gegen die Scheinkranken unternehmen? in: MuA, 11. Jg. 1959, Nr. 3, S. 101-103
- Statistisches Bundesamt: Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart, Mainz 1961, Bd. 246
- Stegemann, Gerhard: Die statistische Erfassung und betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels, Berlin 1965

- Steinjan, W.: Entwicklung der Krankenstände der Arbeiter, in: Sozialer Fortschritt, 11. Jg. 1962
- Stirn, Angelika: Veränderte Krankheitsbilder und ihr Einfluß auf den Krankenstand, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 72-80
- Stirn, Hans: Die informelle Arbeitsgruppe, Dortmund 1952
- Stirn, Hans: Die Problematik des Krankenstandes, in: Hans Stirn und Helmut Paul: Aussagewert des Krankenstandes, Frechen, Köln 1963, S. 9-36
- Stock, Ulrich: Die Ergebnisse der Repräsentativbefragung bei Bosch, in: Bosch Zünder, Werkszeitschrift der Robert Bosch GmbH, 35. Jg. 1965, Heft 4/5, S. 79-84, Heft 6, S. 116-120, Heft 7/8, S. 146-154, Heft 9, S. 175-183, Heft 10, S. 212-218
- Thieding, Friedrich: Krankheit und Wirtschaft - Eine sozialmedizinische Studie, Stuttgart 1960
- Thielen, Heinrich: Unternehmer und Betrieb, in: Mensch und Betrieb, Heft 1 der Nürnberger Abhandlungen, Berlin 1952
- Thol, Willi: Ein Betriebsfest als kleines Volksfest, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 5, S. 152
- Thol, Willi: Gefahren der Unterforderung von Mitarbeitern, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 4, S. 112-114
- Thol, Willi: Kampf den Bummelanten durch zweckmäßige Kontrolle, in: MuA, 14. Jg. 1962, Nr. 8, S. 236-237
- Thomae, Hans: Psychologische Voraussetzungen der Leistungsbereitschaft, in: Leistungsbereitschaft, Soziale Sicherheit und politische Verantwortung, Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung, Bd. 8, Köln 1967

- Thomas, Geoffry: The Mobility of Labour in Great Britain, 1945-1949, The Social Survey Report No 134, An inquiry carried out for the Ministry of the labour and National Service, London o.J. (1953)
- Thomas, Konrad: Die betriebliche Situation der Arbeiter, Stuttgart 1964
- Tölle, Gerd: Betriebliche Sozialpolitik - noch zeitgemäß, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.) Betriebliche Sozialarbeit heute, Düsseldorf, Wien 1962, S. 9-38
- Uexküll, Thure von: Grundfragen der psychosomatischen Medizin, Hamburg 1963
- Uexküll, Thure von: Was kann eine Spezialdisziplin "Soziologische Medizin" für eine allgemeine Medizin leisten? in: René König und M. Tönnemann: Probleme der allgemeinen Medizin-Soziologie, Köln und Opladen, 2. Aufl. 1961, S. 58-77
- Ulich, Eberhard: Über die Fehlzeiten im Betrieb, Eine Sammlung von Untersuchungsergebnissen und Erfahrungen, Köln und Opladen 1965
- Ulich, Eberhard: Unterforderung als arbeitspsychologisches Problem, in: Psychologie und Praxis, 4. Jg. 1960, Nr. 4, S. 156-161
- Ullrich, Georg A.: Mobilität - ernst zu nehmen, in: AG, 20. Jg. 1968, Nr. 19, S. 542
- Verein deutscher Maschinenbau-Anstalten: Was kostet die Neueinstellung eines Facharbeiters, in: VDMA-Maschinenbaunachrichten, 6. Jg. 1960, S. 38
- Verein deutscher Maschinenbau-Anstalten: Zwischenbetriebliche Vergleiche im Maschinenbau - Fluktuation der Arbeiter im Maschinenbau, in: VDMA-Maschinenbaunachrichten, 7. Jg. 1961
- Viteles, Morris: Motivation and Moral in Industry, New York 1953

- Wagner, Helmut: Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966
- Waldherr, Claus J.: Wirkungen der freiwilligen sozialen Leistungen der Unternehmen auf Preise und Einkommen, Diss. Freiburg 1965
- Walker and Guest: The Man on the Assembly Line, Cambridge 1952
- Weber, Adolf: Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit, Tübingen, 5. Aufl. 1930
- Weckwerth, Martin: Die Sozialleistungen in westdeutschen Industriebetrieben als Instrument des Klassenkampfes der Bourgeoisie, Diss. Berlin-Ost 1964
- Wehner, Friedrich: Der Arbeitsmarkt 1960, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V.: Warum die Arbeitskräfte wechseln, Düsseldorf o.J. (1960), S. 159-170
- Weiß, Albrecht: Betriebliche oder überbetriebliche Altersversorgung, in: MuA, 7. Jg. 1955, Nr. 2
- Weiß, Albrecht: Die arbeits- und steuerrechtliche sowie finanzpolitische Problematik der betrieblichen Altersversorgung, in: MuA, 13. Jg. 1961, Nr. 3, S. 69-71
- Weiß, Albrecht: Weihnachtsgratifikationen und andere Zuwendungen des Betriebes, München-Düsseldorf 1952
- Weizaecker, Viktor von: Soziale Krankheit und soziale Gesundheit, Göttingen 1955
- Weizäcker, Victor von: Über Psychosomatische Medizin, in: Psychologische Rundschau, 3. Jg. 1952, S. 157-160
- Wenner, Valentin: Bildung lohnt sich, in: Junge Wirtschaft, 15. Jg. 1967, Heft 2, S. 46-47

- Wenzel, C.: Gesundheits- und Sicherheitserziehung von Industriearbeitern, in: AG, 14. Jg. 1962, Nr. 15/16, S. 461-462
- Werbik, H.: Arbeitszufriedenheit und Konformität, in: Psychologie und Praxis, 9. Jg. 1965, Heft 2, S. 49-57
- Werbik, H.: Psychologische Untersuchungen zur Lohnzufriedenheit, in: Psychologie und Praxis, 8. Jg. 1964, Heft 3, S. 97-107
- Werbik, Hans: Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und deren Zusammenhänge zur Beurteilung von Mitarbeitern, Diss. Wien 1963
- Wiese, Leopold von: Einführung in die Sozialpolitik, 2. Aufl., Leipzig 1921
- Wilhelm, Wolfram: Fluktuation und Absentismus - Eine Untersuchung der Bedingungen und Motivationen zu ihrem Auftreten im Industriebetrieb, Diss. Mannheim 1964
- Willecke, E.: Von der raumgebundenen, menschlichen Arbeitskraft - Eine qualitative Theorie des Arbeitsmarktes, Jena 1937
- Wistinghausen, Jochen: Arbeitsplatzwechsel - Betriebliche Maßnahmen
I in: Soziale Betriebspraxis, Neuwied 24/1959 VI R, S. 1-10
II in: Soziale Betriebspraxis, Neuwied 31/1960 VI R, S. 17-27
- Wolf, Annemarie: Sozialleistungen des Unternehmers, Stuttgart, München und Hannover 1962
- Wolff, K.H.: Definition der Situation, in: Wilhelm Bernsdorf (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 2. Ausgabe, Stuttgart 1969, S. 175-177
- Zander, Ernst: Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb durch differenzierten Tätigkeitskatalog, in: MuA, 14. Jg. 1962, Nr. 3, S. 75-77

- Zander, Ernst: Die Entwicklung der Fehlzeiten infolge Krankheiten, in: MuA, 16. Jg. 1964, Nr. 3, S. 261-264
- Zander, Ernst: Die psychologische Seite der Betriebsunfälle, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 2, S. 46-48
- Zander, Ernst: Einige Maßnahmen gegen den kostspieligen Personalwechsel, in: MuA, 10. Jg. 1958, Nr. 6, S. 185-187
- Zander, Ernst: Einstellungs- und Abschlußgespräche als wesentliche Aufgaben und Informationsmittel im Personalwesen, in: MuA, 15. Jg. 1963, Nr. 1, S. 5-6
- Zander, Ernst: Krankenstand und Fehlzeiten - Ursachen und Gegenmittel, in: MuA, 14. Jg. 1962, Nr.
- Zarth, Hans Rudolf: Die freiwilligen Sozialleistungen, Diss. Köln 1958
- Zimmermann-Fritzen, Carlo: Die betrieblichen Sozialleistungen - Darstellung ihrer Kritik und Verteidigung und Gedanken zu ihrer Neuordnung, Diss. Köln 1961
- Zucker, Klaus: Personalbeurteilung bei der Einstellung von Mitarbeitern, in: Karl Hax (Hrsg.): Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1969, S. 47-60

Abkürzungen:

- Mitteilungen Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung Erlangen
- ANBA Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (früher: Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung)
- AG Der Arbeitgeber
- MuA Mensch und Arbeit
- Arb.wiss. Zentralblatt für Arbeitswissenschaften und soziale Betriebspraxis, Arbeit und Leistung

Lebenslauf

Am 25. Juni 1941 wurde ich als Sohn des Reg.
Inspektors Max Lang und seiner Ehefrau Angela,
geb. Reinhardt, geboren.

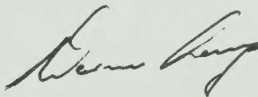
In meiner Geburtsstadt besuchte ich von 1947 -1951
die Volksschule, sodann bis 1955 das Humanistische
Gymnasium; anschließend besuchte ich das Humanistische
Gymnasium in Bruchsal, wo ich im April 1962 die Reife-
prüfung ablegte.

Im Sommersemester 1962 begann ich mit dem Studium
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der
Universität Erlangen-Nürnberg, wo ich im Mai 1967 die
Diplomprüfung für Sozialwirte ablegte.

Durch Förderung der Stiftung "Cusanuswerk" konnte
ich mich ab August 1967 der Bearbeitung meiner Dis-
sertationsschrift widmen.

Am 18. Juli 1968 heiratete ich die Lehrerin Elfi
Jenniches aus Weiden.

Seit 1.6.1969 bin ich wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Seminar für Sozialökonomie und Wirtschaftsstatistik
an der Universität Erlangen- Nürnberg.



Offsetdruck-Fotodruck

J. Hög, 8520 Erlangen Hauptstr. 109, (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990
